

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Nikola Kotálová

Realizace age managementu v organizacích v České republice

Realization of Age Management in Organizations in the Czech
Republic

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2021

Vedoucí práce:

PhDr. Michal Šerák, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Michalu Šerákovi, Ph.D. za užitečné rady a cenné připomínky, které mi poskytl při zpracování této práce a za odborné vedení, ochotu a čas, jenž mi věnoval. Rovněž bych ráda poděkovala personálním pracovníkům vybraných organizací za jejich ochotu spolupracovat a poskytnout mi odpovědi k empirickému šetření.

Abstrakt

Cílem práce je analýza realizace age managementu v organizacích v České republice. Práce se věnuje konceptu age managementu, jeho nástrojům, úrovním, pilířům, demografickým změnám, pracovní schopnosti a následně opatřením age managementu v personálních činnostech. Následuje empirické šetření, jehož cílem je analyzovat opatření age managementu, která aplikují vybrané organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Tato oblast je vybrána na základě analýzy příkladů dobré praxe age managementu a analýzy signatářů evropské Charty diverzity, ve kterých měly organizace z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví početné zastoupení. Práce tak vychází z předpokladu, že pokud se organizace zabývá diverzitou, je pravděpodobné, že by se mohla zabývat i diverzitou na základě věku. Ve vybraných organizacích je následně realizováno šetření formou rozhovorů s personálními pracovníky. Vyhodnocení probíhá na základě srovnání opatření age managementu ve vybraných organizacích z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví s již analyzovanými zásadami a doporučeními teoretického konceptu age managementu.

Klíčová slova

age management, demografické změny, diskriminace, diverzity management, firemní prostředí

Abstract

This work aims to analyse the realization of age management in organizations in the Czech Republic. The work focuses on the concept of age management, its tools, levels, pillars, demographic changes, workability, and measures of age management in human resource activities. Then follows an empirical survey. This survey aims to analyse age management measures applied by selected organizations in banking and insurance in Prague. This area is selected based on an analysis of examples of good age management practice and research of signatories to the Diversity Charter, in which banking and insurance organizations were well represented. The work is based on the assumption that if an organization deals with diversity, it is very likely, that it could also deal with diversity based on age. The empirical survey is realized in the form of interviews with personnel workers. The evaluation is based on a comparison of age management measures in selected organizations in banking and insurance with the already analysed principles and recommendations of the theoretical concept of age management.

Keywords

Age management, demographical changes, discrimination, diversity management, corporate environment

Obsah

0	Úvod.....	9
1	Koncept age managementu	11
1.1	Vymezení age managementu	11
1.2	Úrovně age managementu	14
1.2.1	Individuální úroveň age managementu	14
1.2.2	Organizační úroveň age managementu	16
1.2.3	Národní úroveň age managementu.....	17
1.3	Pilíře age managementu	21
1.4	Potenciální přínosy realizace age managementu.....	24
1.5	Pracovní schopnost.....	27
2	Demografická východiska stárnutí populace	32
2.1	Stárnutí populace.....	32
2.2	Zaměstnanost různých věkových skupin.....	36
3	Age management v personálních činnostech	41
4	Empirické šetření – Analýza opatření age managementu v organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze.....	49
4.1	Metodika výzkumného šetření	49
4.1.1	Cíl šetření a výzkumné otázky	49
4.1.2	Výběr a popis výzkumného vzorku.....	49
4.1.3	Technika sběru dat	51
4.2	Průběh šetření	52
4.3	Interpretace získaných dat.....	54
4.3.1	Stručná charakteristika jednotlivých organizací.....	54
4.3.2	Pojetí age managementu v organizacích	55

4.3.3	Cílové skupiny.....	57
4.3.4	Individuální přístup k zaměstnancům, péče o pracovníky a úprava pracovních podmínek	61
4.3.5	Podpora zdraví a pracovní schopnosti.....	66
4.4	Diskuse	69
4.4.1	Zhodnocení výsledků šetření.....	80
4.4.2	Limity šetření	83
4.4.3	Náměty k další diskusi	84
5	Závěr.....	85
6	Soupis bibliografických citací	87
7	Seznam grafů.....	106
8	Seznam obrázků	107
9	Seznam tabulek	108
10	Přílohy	109

Seznam použitých zkratk

AIVD – Asociace institucí vzdělávání dospělých

AM – Age management

BMI – Body mass index

ČBA – Česká bankovní asociace

ČNB – Česká národní banka

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

ČSÚ – Český statistický úřad

EU – Evropská unie

ILO – Mezinárodní organizace práce

IMF – Mezinárodní měnový fond

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MZV ČR – Ministerstvo zahraničních věcí České republiky

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN – Organizace spojených národů

UNESCO – Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu

WB – Světová banka

WTO – Světová obchodní organizace

0 Úvod

Jelikož se prodlužuje střední délka života a zvyšuje se podíl starších osob na celkovém počtu obyvatel na základě trvale nízké úrovně plodnosti, dochází ve světě ke stárnutí populace. Lidé se proto začínají zajímat o problematiku životního cyklu člověka a jeho potřeby ve specifických životních fázích. V pracovním prostředí tyto změny vyvolávají potřebu řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Finští autoři tak přichází s konceptem age managementu a usilují o to, aby se metodiky age managementu šířily i do ostatních zemí. Postupně se tak o tuto problematiku začínají zajímat i čeští autoři.

Koncept age managementu se svými zásadami a doporučeními snaží reagovat na výše uvedené demografické změny a snaží se pomoci každému využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn na základě svého kalendářního věku. Do předmětu jeho zájmu spadají všechny věkové kategorie.

Bakalářská práce se zabývá realizací age managementu v organizacích v České republice, stanoveným cílem práce je analýza realizace age managementu v organizacích v České republice. Významnou částí práce je empirické šetření, které si klade za cíl analyzovat opatření age managementu, která aplikují vybrané organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Jedná se o kvalitativní šetření, které má podobu polostrukturovaných rozhovorů s personálními pracovníky vybraných organizací.

Samotná práce je rozčleněna do čtyř tematických kapitol. Nejdříve je popsán celý koncept age managementu, jeho vymezení a pohled různých autorů, jednotlivé úrovně dle konkrétních projevů zájmu aktérů, dále je rozpracováno osm pilířů age managementu, jeho potenciální přínosy a pracovní schopnost, na které je tento koncept založený. Následuje zaměření na demografická východiska stárnutí populace a zaměstnanost různých věkových skupin, kde jsou rozkryty případné rozdíly mezi věkovými skupinami na trhu práce. Dále se práce věnuje opatřením age managementu v jednotlivých personálních činnostech, které jsou mj. součástí práce každého vedoucího pracovníka a pokrývají tak oblast, do které je možné implementovat doporučení konceptu age managementu.

Čtvrtá kapitola se již týká vlastního empirického šetření, tedy analýzy opatření age managementu v organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Jsou zde

interpretovány poznatky získané z rozhovorů s devíti personálními pracovníky organizací, které jsou doplněny o shrnutí a objasnění autorky.

Bakalářská práce je inspirována především autory, jako jsou Lenka Cimbálníková, Jiří Fukan, Bohumíra Lazarová, Romana Jokešová a další v publikacích vydaných Asociací institucí vzdělávání dospělých (AIVD). Dalším často odkazovaným autorem je Ilona Štorová, která také působí v AIVD a zabývá se problematikou age managementu. Při práci s demografickými údaji práce vychází převážně z dat Českého statistického úřadu a Ministerstva práce a sociálních věcí. Zahraničními autory, ze kterých práce nejčastěji čerpá jsou Juhani Ilmarinen, Alan Walker a Gerhard Naegele.

1 Koncept age managementu

Opatření spojená s konceptem age managementu se v českých organizacích objevují stále více. Demografické změny jsou jedním z důvodů, proč se lidé v rámci řízení lidských zdrojů začínají zajímat o problematiku životního cyklu člověka a jeho potřeby v určitých životních fázích. Velikou roli v oblasti řízení věku hraje především individualita, která umožňuje pochopit potřeby konkrétních cílových skupin. Pokud se zaměstnavatelé budou snažit o cílenou podporu zaměstnancům, vrátí se jim jejich snaha v podobě spolehlivých, loajálních a efektivních zaměstnanců (Bejtkovský, 2013, s. 2–3).

1.1 Vymezení age managementu

Z různých dokumentů a od různých autorů jsou k dispozici odlišné definice a pojetí age managementu. Dle Alana Walkera (1999, s. 370) můžeme age management definovat jako „zajištění takového prostředí, ve kterém je jedinec schopen dosáhnout svého potenciálu, aniž by byl znevýhodněn kvůli svému věku.“ Walker (1999, s. 374–375) také zdůrazňuje, že aby se zabránilo diskriminaci na základě věku, nezaměstnanosti a problémům s tím spojeným, měl by se vytvořit integrovaný přístup, který by se zaměřoval na celou životní kariéru jedinců, a postupy v oblasti age managementu by se měly zakotvit do strategie řízení lidských zdrojů.

Rozšiřující definici přináší finský autor Ilmarinen, který definuje age management jako „zohlednění věku a faktorů souvisejících s věkem při každodenním řízení, plánování a organizaci práce, aby každý, bez ohledu na věk, mohl osobně a bezpečně dosáhnout osobních a organizačních cílů.“ (Ilmarinen, 2005, s. 120) Organizace se musí zaměřit na čtyři oblasti, kterými jsou poskytování podstatných informací manažerům, zlepšování postojů vůči stárnoucím pracovníkům, podpora manažerů v oblasti lidských zdrojů a zvýšení kompetencí managementu v otázkách stárnutí (Furunes, Mykletun a Solem, 2011, s. 1234).

Do popředí tohoto konceptu staví Ilona Štorová člověka a jeho změny, kterými prochází v průběhu pracovního života. Štorová (2015, s. 7) definuje age management „jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace).“ Na rozdíl od výše zmíněných autorů se Štorová v definici age managementu více zaměřuje

na proces probíhající u každého jedince, kdy má člověk v různých životních fázích odlišné potřeby.

Polští autoři Sipa a Skibiński (2015, s. 53) tvrdí, že age management je prvkem diverzity managementu a zahrnuje kroky, které vedou k racionálnímu a efektivnímu využívání lidských zdrojů ve společnostech tím, že zohledňují potřebu a schopnosti zaměstnanců všech věkových skupin a zvyšují produktivitu práce seniorů. Fabisiak a Prokurat (2012, s. 85) zase definují age management jako příležitost zůstat na trhu práce tak dlouho, jak jen je to možné, a možnost neustále se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu, a to díky učení a praxi.

Dánští autoři Jensen a Møberg (2012, s. 50) navazují na Alana Walkera, přičemž definují age management jako „opatření, která bojují proti bariérám a podporují věkovou rozmanitost“ a doplňují, že age management představuje řádné řízení lidských zdrojů, bez kterého by společnosti nemohly přijímat a udržet si své starší zaměstnance.

Jelikož Alan Walker podle Balla (2007, s. 1) opomíjí problémy týkající se mladších pracovníků a tato práce se zaměřuje nejen na starší pracovníky, ale na všechny cílové skupiny age managementu, bude proto vycházet z definice Ilony Štorové, která se ve svých publikacích inspirovala finským autorem Juhani Ilmarinenem.

Hlavním cílem konceptu age managementu je tedy poskytnutí příležitosti každému zaměstnanci využít svůj potenciál. Je důležité zajistit, aby zaměstnanci nebyli znevýhodněni primárně kvůli svému kalendářnímu věku. Aby každý zaměstnanec mohl využít svůj potenciál a přispívat k dosažení vlastních i firemních cílů, je zapotřebí, aby se při každodenním řízení braly v úvahu jednotlivé pracovní úkoly, povinnosti a pracovní zátěž každého zaměstnance (Bejtkovský, 2013, s. 3).

Opatření v oblasti age managementu se nevztahují pouze na pracovníky ve vyšším věku. Age management se týká všech věkových skupin zaměstnanců, zahrnuje tedy absolventy, zaměstnance v mladém i středním věku a také starší pracovníky (Štorová, 2015, s. 7). Dle Novotného, Bosničové, Břenkové a kol. (2014, s. 57) opatření mohou obsahovat široké spektrum aktivit, ke kterým náleží:

- „péče o zdraví;
- rozvoj pracovního prostředí;

- restrukturalizace a flexibilizace pracovních míst;
- přizpůsobení organizace práce;
- investice do ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků;
- rozvoj mezigenerační spolupráce a mezigeneračního učení;
- zapojení starších pracovníků do plánování aktivit age managementu;
- podpora a propagace rozvoje fyzické a psychické kondice pracovníků;
- rozvoj personálních strategií pro nábor a udržení pracovníků vyššího věku;
- vzdělávání v age managementu a věkové diverzitě;
- monitorování a evaluace aktivit age managementu;
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní i životní pohody.“

Vznik a rozvoj koncepce age managementu je úzce spojen s trendy demografických změn a stárnutí populace, kterým bude věnována kapitola 2. Na tyto změny, pozorovatelné zhruba na přelomu 70. a 80. let, zaujímaly země v Evropě různá stanoviska. V pracovní oblasti na tyto změny nejrychleji zareagovalo Finsko, kde se začala zkoumat pracovní schopnost s přibývajícím věkem. Již v 80. letech minulého století Finský institut pracovního zdraví zahájil projekt, kterým se snažil zodpovědět otázku „Jak měřit lidskou schopnost pracovat během stárnutí?“. Tento projekt si kladl za cíl snížit předčasné odchody do důchodu tím, že zapojil starší jedince do pracovního života (Vejdělková, 2017, s. 23; Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 153). Následně také vlády například Norska a Francie začaly implementovat opatření a zákony pro řešení problémů zaměstnanosti starších pracovníků (Vejdělková, 2017, s. 25–26; Furunes, Mykletun a Solem, 2011, s. 1233–1235). Vzápětí se podporou delšího pracovního života začaly zabývat země jako Nizozemsko, Švýcarsko, Polsko, Dánsko a později také Spojené státy americké, Korea a Japonsko (OECD, 2019, nestránkováno).

Čeští autoři, kteří se zabývají age managementem, se ve svých publikacích převážně inspiroují finskými autory, zejména pracovníky Finského institutu pracovního zdraví. Tito autoři zpracovali metodiky age managementu ve Finsku a usilovali o to, aby se šířily i do ostatních zemí. Jedná se například o autora Juhani Ilmarinena, na kterého je v publikacích často odkazováno. Do České republiky se tak implementoval koncept age managementu převážně z Finska. I když se v organizacích v České republice vyskytují příklady dobré praxe age managementu, tento koncept zde není příliš rozšířen. Vypovídá o tom například výzkum Vejdělkové (2017, s. 85), ze kterého bylo zjištěno, že program age managementu měly

zavedené 3 organizace z 25 zúčastněných. Jedná se tedy o 12 % organizací, což odpovídá i zjištěním společnosti Manpower z roku 2012, které se zaměřilo spíše na starší pracovníky. Z tohoto průzkumu bylo zjištěno, že „pouze 13 % zaměstnavatelů v České republice má nějaké plány ohledně udržení starších zaměstnanců a zaměstnankyň.“ (Kotková, 2012, nestránkováno)

1.2 Úrovně age managementu

Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol. (2012, s. 34–36) rozlišují tři klíčové úrovně age managementu, podle konkrétních projevů zájmů aktérů. Úroveň individuální neboli úroveň jednotlivce, dále úroveň organizační, tedy úroveň firmy, a poslední úroveň národní, která představuje společnost. Kocianová (2012, s. 112) ve své knize přidává ještě čtvrtou úroveň, úroveň kolektivní, ve které fungují strategie vytvářené kolektivním dialogem. Tato práce však bude vycházet ze tříúrovňové koncepce, jelikož je v české literatuře popisována podrobněji. Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol. (2012, s. 34–36) tvrdí, že všechny tři úrovně age managementu jsou z celkového pohledu stejně důležité. Při definování konkrétních úrovní Urbancová (2017, s. 42) uvádí, „... že v každé úrovni jde o strategii (postup), jak dosáhnout přínosů pro každou vymezenou skupinu.“

1.2.1 Individuální úroveň age managementu

Individuální úroveň age managementu se týká jednotlivců a některých oblastí jejich osobního života, které se vztahují k věku. Na individuální úrovni by pro většinu jednotlivců mělo být nejdůležitějším zájmem udržet si, případně obnovit vlastní zaměstnatelnost. Pro ostatní zaměstnance to mohou být osobní zájmy, rodina či jiné aspekty života. Člověk potřebuje získat takové předpoklady, které by mu umožnily udržet si stávající zaměstnání, nebo si najít zaměstnání nové. A to kdykoliv, když by bylo potřeba (Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2011, s. 55–56).

Při udržování schopnosti získat či udržet si zaměstnání je důležité plánovat budoucnost vzhledem ke své kariéře, celoživotně se vzdělávat a také si vytvořit vztah ke svému zdraví (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 34; Blahovec, 2013, s. 77). Různé věkové skupiny jsou však spojovány s různými bariérami a stereotypy. U starších jedinců se může jednat o problémy spojené s jejich fyzickým i psychickým zdravím, dále to mohou být bariéry v podobě rodinných či partnerských vztahů, neochoty, unavenosti, místa bydliště, nízkého

vzdělání atd. Naopak u mladších jedinců se může jednat o bariéry převážně v oblasti zkušeností a praxe, ale také psychiky, nerealistických očekávání, fyzické výkonnosti, úrovně vzdělání aj. Některé bariéry se mohou vyskytovat u obou zmíněných skupin (Trlifajová a Gajdoš, 2019, s. 2–4; Władyniak, Trlifajová a Kudrnáčová, 2019, s. 10–17).

Problémy související se zdravím, které by mohly nastat na individuální úrovni age managementu u některých stárnoucích jedinců, mohou souviset jak s psychickými aspekty stárnutí, tak s tělesnými projevy stárnutí jedinců. Do psychického stárnutí se zahrnují všechny změny psychiky související se stoupajícím věkem. Tyto změny se mohou projevit v oblasti kognitivních funkcí. Zde se dá zmínit například zpomalení psychomotorického tempa, což se může projevit potřebou delšího času na řešení pracovních úkolů. Dále se snižuje schopnost vstřípit si nové názvy při procesu učení, snižuje se koncentrace a také dochází k poklesu adaptability. Dalším aspektem, který se projevuje při stárnutí, může být emoční labilita, kdy se objevuje střídání nálad a sklon k úzkostem, což se může projevit na snížení pracovní motivace (Křivohlavý, 2002, s. 136; Jandečková, 2007, s. 29–31). Psychika se však může jevit jako problém i pro mladší jedince a absolventy. Hovoří se o generaci tzv. sněhových vloček¹. Tony Abbott a Robyn Abbott (2017, s. 1–2) charakterizují tuto generaci jako přehnaně citlivou a zároveň silně reagující na nepříznivé situace, těžkou práci a emočně znepokojující zážitky. Při řešení problémů je tato generace velmi křehká, jako sněhové vločky. Tuto problematiku rozvádí také Lupač (2017, nestránkováno), který uvádí, že mladí lidé bývají obklopeni sociálními médii, kde nejsou tolik konfrontováni s věcmi, se kterými nesouhlasí, a naopak si hledají oblasti jim blízké. Pokud člověk nastoupí do prvního či nového zaměstnání, jeho psychika a celkové zdraví také může být ovlivněno změnou režimu života, prostředím a rovněž vztahy na pracovišti. V zaměstnání u mladších jedinců poté může docházet ke střídání nálad, mohou se objevit sklony k úzkosti a emoční labilita.

Tělesné projevy stárnutí, které mohou ovlivnit pobyt jedince v práci, jsou mj. změna smyslového vnímání, rychlosti reakcí a změny v oblasti pohybového systému, kdy se u jedinců snižuje schopnost prodloužené svalové námahy. Je tak potřeba upravit pracovní podmínky

¹ Generace tzv. sněhových vloček je dle odborníků nastupující generace, navazující na generaci mileniálů

pro jednotlivce dle jejich kapacit a možností (Malíková, 2011, s.18–20; Jandečková, 2007, s. 26–28).

V návaznosti na výše zmíněné aspekty stárnutí se může měnit celková pracovní schopnost jedinců. Individuálních vlivů ovlivňujících pracovní schopnost, podrobněji popsanych v kapitole 1.5, však existuje více. Organizace, které mají zavedený age management ve svých strategiích, se tak snaží výše zmíněné projevy buďto omezit, předcházet jim či najít řešení pro zaměstnance, kteří tyto projevy již mají. Důležité je však zmínit, že mnoho z výše uvedených projevů nemusí být způsobeno pouze stárnutím, ale například pracovním prostředím, stresem atp. Řešením mohou být například ergonomické uspořádání pracovních míst, zajištění lékařské péče a podpora zdraví zaměstnanců, umožnění flexibilních pracovních úvazků či redesign pracovních míst dle možností daného jedince, viz kapitola 3 (Koubek, 2015, s. 343–359).

Problémy na individuální úrovni age managementu týkající se absolventů mohou být také jejich nedostatečné zkušenosti a praxe, kterou většina zaměstnavatelů vyžaduje. Aktivit, které řeší tento problém existuje více. Dají se zmínit například různé dotační programy financované EU či tzv. trainee programy, které se snaží pomoci nasbírat absolventům zkušenosti a začlenit je tak do pracovního prostředí.

1.2.2 Organizační úroveň age managementu

Organizační úroveň age managementu zahrnuje zvyšování povědomí vedoucích pracovníků i zaměstnanců o problematice věku, rozvoj věkově pozitivních politik, zavedení programů mezigeneračního učení, řešení otázek ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a holistický přístup pro plánování lidských zdrojů obecně (GHK Consulting, 2007, s. 14). Zájmem organizací je adaptace zaměstnanců na potřeby podniku, zvyšování výkonu a rozvoj lidského potenciálu (Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2011, s. 56). I zde se však mohou objevit určité problémy, na které se age management snaží reagovat. Problémy, které souvisí s věkem zaměstnanců na organizační úrovni, se mohou dotknout produktivity organizace, konkurenceschopnosti organizace, pracovního prostředí a dostupnosti pracovních sil (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 36).

Opatření age managementu na organizační úrovni se týkají všech personálních činností, jelikož při vykonávání každé personální činnosti je třeba brát ohled na věk zaměstnanců. Jedná se o analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání, adaptaci a rozmísťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení kariéry pracovníků, uvolňování pracovníků a personální poradenství. Podrobněji jim bude věnována kapitola 3. Pomocí správně nastavených personálních činností v organizacích mohou zaměstnavatelé pomoci zaměstnancům lépe se adaptovat na potřeby podniku, rozvíjet potenciál svých zaměstnanců, a zvýšit tak produktivitu práce (Koubek, 2015, s. 235–282; Kocianová, 2010, s. 41–197).

1.2.3 Národní úroveň age managementu

Hlavním činitelem u národní úrovně age managementu je stát a částečně nadnárodní a mezinárodní organizace. Jedná se například o EU, UNESCO, OECD a další. Jelikož Česká republika patří mezi členské státy výše zmíněných institucí, a pohybuje se tak v mezinárodním prostředí, je také ovlivněna politikami těchto organizací. Státy by se měly zaměřit na postoje lidí k věku a jejich změny. Dalším tématem, na které by se státy měly zaměřit, je předcházení věkové diskriminaci a podpora rozvoje pracovní legislativy. Společnost by tak měla vytvářet co nejlepší podmínky pro zaměstnávání osob různého věku (Cimbáľníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 36).

Legislativní prostředí v České republice je převážně ovlivněno vstupem do EU a zapojením do aktivit pořádaných OSN. Ekonomické prostředí ovlivňují organizace jako WTO, OECD, WB, IMF a další (MZV ČR, 2008, nestránkováno). Pracovní prostředí ovlivňuje EU, OECD a také například ILO. Organizace společně usilují o hájení a prosazování společných zájmů, redukování možných bariér mezi státy a snaží se dosáhnout rovnosti jak v rámci otevřeného trhu, tak mezi lidmi. Každá ze zmíněných organizací však má odlišné zaměření a jiné priority.

EU ovlivňuje prostředí v České republice svými dokumenty, které přijmou členské státy či orgány EU. Některé dokumenty mají pouze doporučující charakter, jinými je Česká republika vázána. V tomto kontextu je důležité zmínit zásadu subsidiarity, která je zakotvena ve *Smlouvě o Evropské unii* čili *Maastrichtské smlouvě*. „Podle zásady subsidiarity jedná Unie v oblastech, které nespádají do její výlučné pravomoci, pouze tehdy a do té míry, pokud cílů

zamýšlené činnosti nemůže být dosaženo uspokojivě členskými státy na úrovni ústřední, regionální či místní, ale spíše jich, z důvodu jejího rozsahu či účinků, může být lépe dosaženo na úrovni Unie.“ (Úřední věstník Evropské unie, 2012a, s. 18)

Občanům členských států EU je například zaručeno právo na vzdělání, na práci, spravedlivé pracovní podmínky, sociální pomoc a zákaz diskriminace. Tato práva jsou zakotvena v *Listině základních práv Evropské unie* a obyvatelům jej zaručuje *Lisabonská smlouva*. Tato práva jsou také součástí *Všeobecné deklarace lidských práv* vypracované komisí OSN pro lidská práva (OSN, 2015, s. 1–62; Úřední věstník Evropské unie, 2012b, s. 391–407; Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol., 2011, s. 41).

Pracovní prostředí především ovlivňuje národní legislativa, která má základ v ústavním pořádku a musí být vykládána ústavně konformně. Ústavní pořádek tak představuje základ pro tvorbu a interpretaci národního práva (v oblasti práva pracovního například zákazem nucených prací nebo právem svobodně si volit své povolání). Zákonnými právními předpisy upravujícími oblast pracovního práva jsou Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, Zákon č. 40/1964 Sb., *občanský zákoník*, Zákon č. 435/2004 Sb., *o zaměstnanosti*, Zákon č. 2/1991 Sb., *o kolektivním vyjednávání* a další. Podzákonné právní předpisy ovlivňující pracovní legislativu jsou vydány v podobě vládních nařízení a vyhlášek. Tyto nařízení se týkají mj. odchylné úpravy pracovní doby, minimální mzdy a dalších podstatných překážek v práci (Federace výkonných zaměstnanců České republiky, 2015, nestránkováno).

Na národní úrovni je také zájmem společnosti řešení otázek stárnutí populace, jelikož stárnutí populace je jev, který ohrožuje sociální rozvoj. Dle Urbancové (2017, s. 42) se v tomto případě jedná o strategie vyvíjené vládami států v oblastech aktivního stárnutí, snižování nákladů na důchody, zdravotní a sociální péče a zlepšení zdraví a kvality života. Na MPSV proto vzniklo v roce 2015 samostatné oddělení politiky stárnutí. Mezi hlavní činnosti tohoto oddělení patří mj. mezinárodní spolupráce týkající se přípravy na stárnutí, osvěta, politika stárnutí na krajích, zasedání Rady vlády pro seniory a stárnutí populace, národní dotace či vytváření strategických dokumentů (MPSV, 2019b, s. 1–29; MPSV, 2015b, nestránkováno; Age Management, 2021c, nestránkováno).

Jak uvádí MPSV (2015a, s. 10–14), v České republice je politika přípravy na stárnutí koordinována pomocí národních programů a plánů. Tyto dokumenty by měly být aktualizovány

v pětiletých obdobích. Programy jsou zpracovávány ve spojitosti s dokumentem OSN, *Madridským mezinárodním akčním plánem pro problematiku stárnutí*, jenž byl schválen v roce 2002. Jedná se například o *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* nebo *Strategii přípravy na stárnutí společnosti 2019-2025* (MPSV, 2014, s. 6; MPSV, 2019b, s. 3). Plnění těchto plánů by mělo být realizováno prostřednictvím mezirezortní spolupráce se součinností krajů a obcí. Mezi vybraná opatření k zajištění efektivní realizace politiky stárnutí patří ustanovení role rezortních koordinátorů na jednotlivých ministerstvech a zajištění implementace národních akčních plánů do rezortních strategií. Dále specifikace formy pomoci koordinátorům pro správné naplnění politiky přípravy na stárnutí, zajištění finančních zdrojů, zřízení koordinátorů na regionální a krajské úrovni a také navržení mechanismu hodnocení národních akčních plánů (MPSV, 2015a, s. 10–14).

Na základě usnesení vlády České republiky o *Národním akčním plánu podporujícím pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* také Ministerstvo práce a sociálních věcí každý rok vyhlašuje dotační programy (MPSV, 2019a, nestránkováno). Jedná se o programy, které se snaží podpořit samosprávu v oblasti stárnutí, ale také seniorské a proseniorské organizace s celostátní působností (Vejdělková, 2017, s. 27). Jelikož populace stárne (podrobněji popsáno v kapitole 2) a mnohé aspekty tohoto problému nejsou samy pokryty trhem, je proto potřeba výše uvedených veřejných intervencí (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 34–35).

Finance na podporu zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel ČR je také možné získat z fondů Evropské unie. „... podpora z fondů EU je rozdělována prostřednictvím operačních programů. Jedním z nich je *OP Zaměstnanost (OPZ)*, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV).“ (MPSV, 2021c, nestránkováno) Aktivita, které jsou jím možné mj. financovat, jsou vzdělávání zaměstnanců, podpora mezinárodní spolupráce, posilování politik zaměstnanosti či integrace ohrožených skupin na trhu práce (MMR, neuvedeno, s. 4; MPSV, 2021c, nestránkováno).

Jeden z projektů, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu v rámci *Operačního programu Zaměstnanost*, se nazývá *Podpora forem flexibilního zaměstnávání (FLEXI)*. Cílem tohoto projektu, který byl spuštěn v lednu roku 2021, je podpora většího souladu mezi rodinným a pracovním životem, jedná se o tzv. work-life balance. Program FLEXI je určen mj. pro osoby znevýhodněné na trhu práce. Zaměstnavatelům, kteří se účastní projektu, je poskytnut příspěvek na mzdy nových pracovníků a pracovníků v předdůchodovém věku.

Projektem je tedy podporována mezigenerační solidarita na trhu práce. Podporovanou flexibilní formou zaměstnání je například sdílené pracovní místo (Úřad práce ČR, 2021a, nestránkováno). Jedná se o střídání dvou či více zaměstnanců, kteří mají kratší pracovní dobou, stejný druh práce a sdílí jedno pracovní místo (Česko, 2006, nestránkováno).

Dalším projektem v rámci *Operačního programu Zaměstnanost* je *Iniciativa na podporu mladých uchazečů o zaměstnání (INICIATIVA)*. Projekt je určen pro mladé lidi do 30 let věku s minimálně jedním dalším znevýhodněním, které ovlivňuje možnosti uplatnění na pracovním trhu. Jedná se mj. o rodiče do 6 měsíců po mateřské či rodičovské dovolené. Zájemci jsou podporováni formou individuálního poradenství, skupinového poradenství, dále je v programu podporován návrat do vzdělávání, rekvalifikace, krátkodobé zaměstnání, zprostředkování zaměstnání a doprovodná opatření. V rámci aktivity *zprostředkování zaměstnání* je zaměstnavateli poskytnut příspěvek na odborné praxe či uhrazení nákladů na mzdu školícího mentora (Úřad práce ČR, 2021b, nestránkováno).

V roce 2012 byl Fondem dalšího vzdělávání organizován projekt *Stáže ve firmách*. Projekt byl určen převážně pro absolventy, rodiče po mateřské či rodičovské dovolené a dlouhodobě nezaměstnané. Zájemcům bylo umožněno získat potřebnou praxi, která bývá od zaměstnavatelů vyžadována. Poskytovatelem se mohla stát organizace, která uměla zaopatřit mentora s adekvátními zkušenostmi pro daného stážistu. Poskytovatelům stáží byly propláceny náklady spojené s organizováním stáží (EU LEGAL ADVISORY a CCF RESEARCH, 2014, nestránkováno). Ve stejné době byl Fondem dalšího vzdělávání organizován také projekt *Stáže pro mladé*. V tomto programu byli cílovou skupinou studenti posledních ročníků středních i vysokých škol. Cílem projektu bylo zlepšit situaci absolventů na trhu práce a motivovat organizace, aby zaměstnaly studenty ještě během studia (EU LEGAL ADVISORY a CCF RESEARCH, 2013, nestránkováno). Dle Vlkové (2014, nestránkováno) byl o oba projekty projeven velký zájem ze strany organizací.

V roce 2014 byl spuštěn *Program Záruky pro mládež*, jehož realizátorem byl Úřad práce ČR. Program si kladl za cíl „snížit nezaměstnanost mladých lidí tím, že jim zaručuje, že každý mladý člověk ve věku 15–24 let dostane kvalitní nabídku zaměstnání, dalšího vzdělávání, odborné přípravy nebo stáže, a to do čtyř měsíců poté, co se stal nezaměstnaným, ukončil formální vzdělávání nebo odešel ze systému formálního vzdělávání.“ (MPSV, 2013b, nestránkováno) V rámci tohoto programu mohli zaměstnavatelé získat příspěvky na tvorbu pracovních míst,

na odborné praxe a stáže, které usnadňují jedincům přechod z formálního vzdělávání na trh práce (MPSV, neuvedeno, s. 24).

Z Evropského sociálního fondu byla také financována výzva MPSV *Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu*. Výzva byla zahájena v říjnu roku 2017 a trvala do března roku 2018 (Trličíková, 2019, nestránkováno). Smyslem výzvy bylo zavedení age management strategií do organizací. Před podáním žádosti musely mít organizace zpracovaný age management audit, na základě kterého byla navrhována vhodná opatření zohledňující věkovou strukturu zaměstnanců (Dohnal, 2017, nestránkováno).

Opatření na každé úrovni age managementu se tedy liší od zájmu konkrétních zainteresovaných skupin, dohromady ale vytváří celkový koncept age managementu.

1.3 Pilíře age managementu

Pro efektivní realizaci age managementu v organizacích musí být stanovena opatření, která se snaží o souhrnné pokrytí všech výše zmíněných úrovní. Opatření age managementu tedy musí být komplexní, musí vycházet ze strategie organizace, ale také z národní politiky a charakteru pracovní síly v organizaci (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 39; Alan Walker, 1999, s. 374–375).

Expertý Finského institutu pracovního zdraví bylo stanoveno 8 pilířů age managementu, které se zaměřují především na úroveň organizační (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 39). Tyto pilíře mohou pomoci zhodnotit situaci konkrétní organizace, na jaké je úrovni v oblasti péče o zaměstnance s ohledem na věk zaměstnanců (Age Management, 2021a, nestránkováno). Pilíře age managementu popisuje Štorová (2015, s. 36) následovně:

- „znalost problematiky věku;
- vstřícné postoje ke stárnutí;
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti;
- kvalitní a funkční opatření age managementu;
- zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace;
- vysoká úroveň kompetencí;
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí;

- spokojený život.“

Prvním pilířem je *znalost problematiky věku*, týkající se zaměstnanců zodpovědných za rozhodování v organizaci. Zda si jsou tito pracovníci vědomi problémů, které by mohly nastat v oblasti pracovní síly, jako je stárnutí zaměstnanců, nedostatek mladých pracovníků a předčasné odchody do důchodu. Manažeři by měli být schopni odpovědět na otázky týkající se potřeb zaměstnanců v nadcházejících letech, jaká je věková struktura pracovníků v organizaci, zda je organizace schopna přilákat mladé zaměstnance atp. Pokud budou pracovníci zodpovědní za rozhodování rozumět problematice stárnutí, umožní to přijmout vhodná opatření na podporu pracovní schopnosti a také to umožní vytvářet předpoklady pro pozdější odchody do důchodu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 194; Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 41). Tohoto ideálního stavu by se na národní úrovni mohlo dosáhnout pomocí veřejných politik, které by se snažily dostat problematiku věku do povědomí společnosti. Na úrovni organizací by poté mohla probíhat školení vedoucích pracovníků na téma problematiky věku.

Druhý pilíř, tedy *vstřícné postoje ke stárnutí*, je zaměřen na management firmy, který by měl mít kladný přístup k pracovníkům různého věku a měl by umět zužitkovat přednosti každé věkové skupiny. Tento přístup by se pak měl odrážet u všech zaměstnanců organizace. V důsledku toho by se měly překonávat předsudky založené na věku, které mohou být jedním z důvodů, proč nemohou zaměstnanci plně využít svých silných stránek, a mohou tak ztěžovat mezigenerační spolupráci (Petrušková, 2014, s. 32; Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 41). Důležité je zde vyhybat se diskriminaci ve všech personálních procesech a šířit tento názor dále mezi své zaměstnance. Tato problematika je také záležitostí organizační kultury a etického kodexu organizace a je spojena s tzv. diverzity managementem, což je „... koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“ (Kocianová, 2012, s. 119)

Třetí pilíř, tedy *dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti*, se zaměřuje na individualitu každého zaměstnance. Vedoucí pracovníci si musí být vědomi různorodosti generací, měli by se snažit podporovat spolupráci mezi mladšími a staršími zaměstnanci, starat se o individuální kariérní postup a podporovat flexibilitu (Cimbálníková, Fukan, Lazarová

a kol., 2012, s. 41). Jak uvádí Bejtkovský (2013, s. 2–3), důležité je zaměřit se na každého člověka individuálně a uvědomit si, jaké nevýhody může přinášet generalizace.

Čtvrtý pilíř neboli *kvalitní a funkční opatření age managementu* se vztahuje k postupům týkajícím se age managementu, které by měly být zakotveny ve strategii řízení lidských zdrojů a také by měly být součástí politiky organizace. S tímto pilířem rovněž souvisí rovnoprávnost zaměstnanců v každém věku, mezigenerační spolupráce a celoživotní vzdělávání (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 41). Vedoucí pracovníci by si měli být vědomi smyslu zavedených opatření age managementu (Štorová, 2015, s. 36).

Pátý pilíř klade důraz na *zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace*. Důležitou složkou tohoto pilíře je pracovní schopnost, která by měla být dobře známa všem manažerům. S tím také souvisí vytvoření pravidel bezpečnosti na pracovišti a péče o zdraví zaměstnanců. Pracovní schopnosti se věnuje kapitola 1.5 (Štorová, 2015, s. 36; Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 42). Důležitými personálními činnostmi pro motivaci a stimulaci pracovníků je řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, dále vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků. Motivující také mohou být správně nastavené pracovní podmínky, péče o pracovníky a personální poradenství (Kocianová, 2010, s. 140–198). Těmito personálními činnostmi je podrobněji věnována kapitola 3.

Šestý pilíř, tedy *vysoká úroveň kompetencí*, se týká zkušeností zaměstnanců a zájmu vedení organizací o jejich mezigenerační předávání. Organizace by se měly snažit o to, aby se zaměstnanci celoživotně vzdělávali. Zaměstnavatelé by měli zajišťovat školení a další vzdělávací aktivity pro zaměstnance různého věku. Při těchto vzdělávacích aktivitách by se také měly zohledňovat potřeby starších pracovníků (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 42). Řízení znalostí neboli knowledge management je důležitou oblastí tohoto pilíře. Vychází z předpokladu, že konkurenceschopnost organizací a jejich rozvoj závisí na schopnosti sdílení a využívání informací. Aby se zlepšila efektivnost organizace, měli by lidé, kteří znalosti mají, předávat tyto znalosti lidem, kteří je potřebují. Klíčovou oblastí jsou v knowledge managementu znalosti tacitní. Aby si lidé svoje znalosti předávali, je nutné, aby organizace zajistila vhodné prostředí, které by podporovalo zájem zaměstnanců znalosti sdílet (Kocianová, 2012, s. 65). Pomocí organizacím zajistit vhodné prostředí ke sdílení znalostí mezi svými zaměstnanci by mohly metody jako je instruktáž, asistování, mentoring, případně reverzní

mentoring, koučink, konzultování, rotace práce či pracovní porady. V tomto případě jde o metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (Kocianová, 2010, s. 170–171).

Pilíř číslo sedm je zaměřen na *dobrou organizaci práce a organizaci pracovního prostředí*, která musí odpovídat potřebám zaměstnanců různého věku (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 195). Při organizaci práce mají manažeři zvažovat zdravotní stav a funkční kapacitu zaměstnanců. Na základě zvážení těchto faktorů poté rozdělovat práci spravedlivě dle individuálních potřeb. Pro zjištění těchto potřeb by se dal využít tzv. Index pracovní schopnosti, viz kapitola 1.5. Organizace práce a pracovního prostředí také úzce souvisí s flexibilními pracovními úvazky či ergonomickým uspořádáním pracovního místa, o kterých pojednává kapitola 3.

Posledním pilířem je *spokojený život*. Tento pilíř staví na základech důstojnosti, úcty a uznání všech pracovníků (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 42–43). Důležité je tedy chovat se k zaměstnancům s úctou, pomoci jim zvládat veškeré pracovní činnosti, případně domluvit pomoc s někým ze spolupracovníků (Bubalová, 2008, s. 5–21). Společnost by měla podporovat zaměstnance po celou dobu působení zaměstnanců v organizaci. Jak mladší, méně zkušené zaměstnance, tak i zaměstnance již v předdůchodovém věku. Starším pracovníkům by měl zaměstnavatel nabídnout pomoc při přípravě na přechod do penze (Štorová, 2015, s. 36). Pomoc například ve formě užitečných rad v oblasti psychického vyrovnaní se se stářím, v oblasti adaptace na nový režim života, nebo v oblasti organizace času. Společnost by tak měla pomoci zaměstnancům překonat obavy z neznámého (Bubalová, 2008, s. 5–21). S výše zmíněnou podporou také souvisí termín outplacement, kterému se více věnuje kapitola 3.

1.4 Potenciální přínosy realizace age managementu

V odborné literatuře jsou diskutovány možné přínosy age managementu. Jedná se o důvody zavádění age managementu do firem. Jak uvádí Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol. (2012, s. 102), předtím, než se organizace rozhodne zavést age management do svých strategií, je důležité seznámit se s jeho výhodami a potenciálními přínosy pro organizaci. Vhodné je však také zvážit případné překážky a problémy při realizaci.

Možné výhody pro zaměstnavatele popisuje ve své příručce Jane Pillinger (2008, s. 8–10). Dle jejího výkladu z aktivního přístupu k age managementu může plynout 6 výhod.

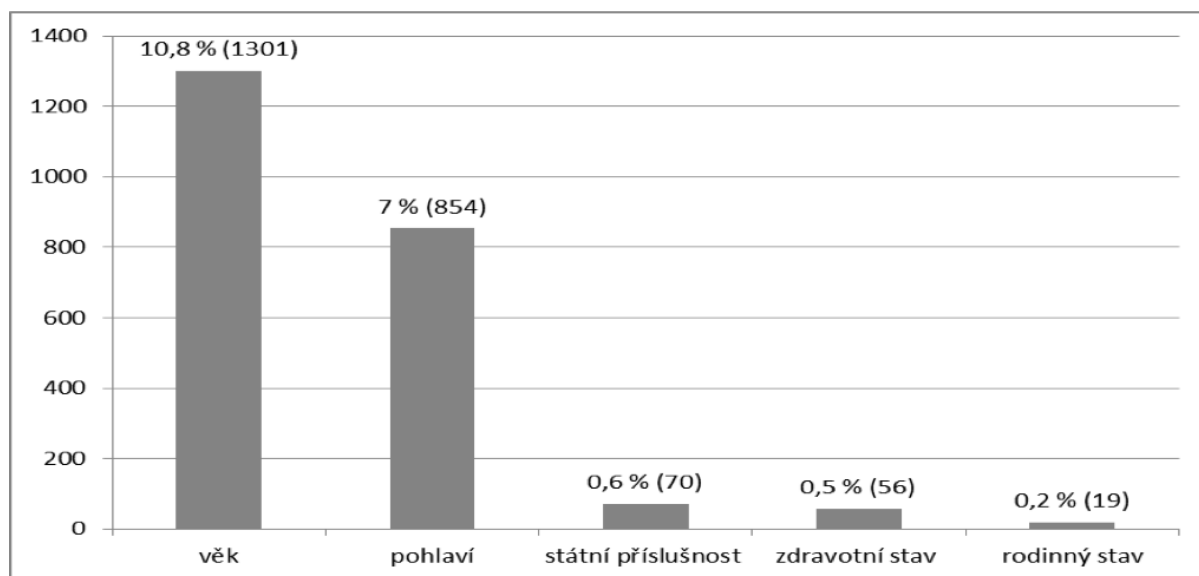
První výhodou definuje Pillinger *zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí*. Jestliže se plánují strategie age managementu, může to umožnit nahlédnutí dopředu, a organizace tak může prosperovat v konkurenci na globálním trhu. Druhou výhodou je *snížení nákladů*, kterou Jane Pillinger spojuje s poklesem fluktuace pracovníků. Snížení nákladů se poté může projevit kvůli menším nárokům na odstupné. Další výhodou, kterou příručka popisuje, je *vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly*. Dle Štorové (2015, s. 10) se „jedná o opatření, která mohou přispět k nalákání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců. V oblasti vzdělávání pak vede k aplikaci konceptu celoživotního učení.“

Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost považuje Jane Pillinger (2008, s. 8–10) za čtvrtou výhodu. Pokud se zaměstnavatelé budou zajímat o dovednosti, znalosti a zkušenosti zaměstnanců, budou v obraze v oblasti kvalifikačních požadavků na zaměstnance do budoucna, což jim může pomoci lépe se přizpůsobit novým technologickým změnám. Další výhodou je *zlepšení veřejné image firem*. Jestliže bude zaměstnavatel přistupovat aktivně k věkové diverzitě, může být pak jeho organizace veřejností vnímána jako prvotřídní a sociálně odpovědná. Poslední výhodou jsou *lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost*.

Přínosy age managementu pro organizace popisují i Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol. (2012, s. 101–102). V oblastech, jako je zvyšování kvality lidských zdrojů a image organizace, se shodují s Jane Pillinger, avšak novým přínosem, kterým se zabývají, je posílení pozice na trhu. Za důležitý považují různorodý přístup k rozmanitým požadavkům zákazníků, díky němuž se zlepšuje péče o zákazníky.

Důležitou oblastí přínosů age managementu je oblast diskriminace na základě věku neboli ageismus. Dle Vidovićové (2020, nestránkováno) je ageismus definován jako „ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ Organizace, které přijímají age management do svých strategií, se tak snaží zabránit veškerým projevům diskriminačního chování. Hlavní formy věkové diskriminace, kterým se age management snaží předejít, jsou předčasná ztráta zaměstnání, diskriminace při získávání a výběru pracovníků, vyloučení některých osob z trhu práce a procesu vzdělávání (Vejdělková, 2017, s. 41–44; Alan Walker, 1999, s. 369). Diskriminací

při získávání pracovníků se například zabýval Výzkum veřejného ochránce práv (2011, s. 21), jehož výsledky ukazují, že nejčastějším diskriminačním důvodem byly požadavky týkající se věku. Podobné trendy však zaznamenávají i další studie. Tento výzkum zkoumal 12 044 inzerátů, z něhož 2039 inzerátů bylo označeno za diskriminační, z toho 1301 inzerátů kvůli věku. Jaké jsou další diskriminační důvody ukazuje graf 1.



Graf 1 – Zastoupení diskriminačních důvodů ve sledované inzerci

Zdroj: Veřejný ochránce práv, 2011, s. 21

Výhodou, kterou také může age management zajišťovat, je mezigenerační spolupráce. Mezigenerační spolupráce je spolupráce mezi generacemi, kdy generaci lze vymezit jako „velkou, sociálně diferencovanou skupinu osob, které jsou spojené dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách.“ (Kabátek, 1996, s. 339) Řízení, které zohledňuje různé věkové skupiny, podporuje přenos znalostí a zkušeností mezi generacemi a snaží se o vyhnutí se mezigeneračním konfliktům. Velký důraz je kladen na vzájemnou kooperaci a komunikaci. Hlavním důvodem konfliktů zde mohou být různé způsoby myšlení každé generace, proto je třeba dbát na otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a s tím související vzájemné pochopení (Vejdělková, 2017, s. 49). Potvrzení, že mezigenerační spolupráce je důležitá, přináší například projekt *Innovative Education in the Field of Intergenerational Cooperation Support*. Tento projekt si klade za cíl dlouhodobě podpořit mezigenerační vztahy v rámci EU. Na základě tohoto projektu probíhala od prosince 2017 do ledna 2018 ve vybraných zemích

Evropy analýza současného stavu mezigenerační spolupráce (Mezi námi, 2018, nestránkováno), kde bylo zjištěno, že 90 % dotazovaných institucí (ze 139 odpovědí) vnímá mezigenerační aktivity jako důležité téma.

1.5 Pracovní schopnost

Jedním z konkrétních nástrojů realizace age managementu je tzv. Index pracovní schopnosti (Work Ability Index). Jelikož se stále prodlužuje délka pracovního života (v návaznosti mj. na prodlužování střední délky života, zlepšení životních podmínek a stále se posouvající hranici pro odchod do důchodu, viz kapitola 2), řeší se otázka zachování či zlepšení pracovní schopnosti člověka (Štorová, 2015, s. 19).

Pracovní schopnost popisuje Ilmarinen (2012, s. 3) jako rovnováhu mezi možnostmi jednotlivce a prací. Vysoká pracovní schopnost nastává v okamžiku, když jsou práce a možnosti jednotlivce v souladu. Ilmarinenovu definici rozvádí také Štorová (2015, s. 19): „Pracovní schopnost je tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivací) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí kolektivu a způsobu řízení).“ Podobně vymezují pracovní schopnost také Hlad'o, Pokorný a Petrovová (2017, s. 158), pracovní schopnost je podle nich definována jako „způsobilost pracovníka vykonávat svou práci s ohledem na pracovní nároky, zdravotní stav a mentální zdroje, přičemž pracovní schopnost je výsledkem interakce determinant jedince (zdraví, kompetence a postoje) a pracovního prostředí.“

Pracovní schopnost se mění v průběhu života jedince, je ovlivněna individuálními předpoklady každého člověka, jako je například zdravotní stav, schopnosti atd., dále pracovní zátěží a pracovními podmínkami organizace (Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 28–29). Čevela, Čeledová, Kalvach a kol. (2014, s. 189) doplňují faktory související se sociálním prostředím či společností obecně.

Prvotním impulzem pro zkoumání pracovní schopnosti bylo uvědomění si problému stárnutí populace. Na základě stárnutí populace se otázkou zachování či zlepšení pracovní schopnosti člověka začali jako první zabývat pracovníci Finského institutu pracovního zdraví. Tito pracovníci uskutečnili v roce 1981 výzkum, trvající celých jedenáct let. Vytvořili novou

metodu měření pracovní schopnosti, nazvanou tzv. Index pracovní schopnosti, která byla testována na 6500 pracovnících obecní správy. Tyto studie ukázaly, že při ovlivňování pracovní schopnosti mohou hrát klíčovou roli vedoucí pracovníci a že povědomí o věku může zvyšovat pracovní schopnost. Od 90. let pak probíhala implementace a konceptualizace, při kterých se pořádala školení zaměřená na pracovní zdraví. Vláda vytvářela národní programy pro stárnoucí pracovníky, na základě kterých se snažila zvýšit politické uvědomění. Poté následovala propagace tohoto konceptu na mezinárodní úrovni. Se vznikem a vývojem nového pohledu na pracovní schopnost se pojí vývoj age managementu. Na základě výše uvedeného zjištění, že při ovlivňování pracovní schopnosti mohou hrát klíčovou roli vedoucí pracovníci a že povědomí o věku může zvyšovat pracovní schopnost, se začal rozvíjet zde popisovaný finský koncept age managementu (Čevela, Čeledová, Kalvach a kol., 2014, s. 189; Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol., 2012, s. 153–155; Hlad'o, Pokorný a Petrovová, 2017, s. 157–158; Vejdělková, 2017, s. 23–24).

Pracovníci Finského institutu pracovního zdraví vytvořili na základě výzkumu pracovní schopnosti pracovníků také model tzv. „Domu pracovní schopnosti“, do kterého jsou uspořádány jednotlivé faktory ovlivňující pracovní schopnost, viz obrázek 1. Dolní tři patra zastupují možnosti jednotlivce. Jedná se o zdraví a funkční schopnosti, poté kvalifikaci a ve třetím poschodí hodnoty, postoje a motivaci. Čtvrté poschodí představuje pracovní život, tedy práci samotnou, pracovní kolektiv a vedení (Ilmarinen, 2012, s. 2–4).

Do podpory zdraví, první poschodí „Domu pracovní schopnosti“, patří návyky týkající se životního stylu, tedy zdravé stravování, dostatečný pitný režim, spánek, odpočinek a fyzické aktivity. Důležitou roli hrají také preventivní lékařské prohlídky. Aktivity, pomocí kterých by se dalo podpořit zdraví zaměstnanců, mohou být například zákaz kouření na pracovišti, rehabilitační programy, zajištění zdravé stravy, vakcinace, měření tlaku, cukru, BMI². Úprava pracovní činnosti a pracovního místa by se měla odvíjet od posudků odborníků na pracovně lékařskou péči (Ilmarinen, 2012, s. 4–5; Štorová, 2015, s. 20).

² Zkratka BMI (Body mass index) znamená index tělesné hmotnosti a používá se jako měřítko pro různé stupně obezity

Druhé poschodí je zaměřeno na udržení pracovní kvalifikace. Cílem je posilovat kompetence pracovníků. Pro podporu kompetencí zaměstnanců je velice důležité celoživotní vzdělávání a rozvoj pracovníků, které jsou podmínkou pro úspěšné začlenění se na trh práce. U starších zaměstnanců je zapotřebí zvažovat změny v procesu učení. Odlišné mohou být například podmínky, při kterých se starší pracovníci dokážou učit, potřeba využívání názorných pomůcek, strategie učení či časové rozložení výuky. Významnou roli také hraje postoj nadřízeného zaměstnance k celoživotnímu učení. U absolventů se zase musí brát v potaz, že mají nejspíše málo zkušeností (Ilmarinen, 2012, s. 5; Veteška a Tureckiová, 2008, s. 13–14).

Třetí poschodí představuje hodnoty, postoje a motivaci, které jsou ovlivňovány spíše nepřímo. Cílem je zvýšení motivace a posílení hodnot zaměstnanců pro to, aby se jim zlepšila pracovní schopnost. Pro zvýšení motivace zaměstnanců a posílení hodnot je důležité, aby lidé měli mít důvěru ve svého zaměstnavatele a měli pocit, že jsou respektováni. Důležité je také hodnocení zaměstnanců, při kterém dostávají zpětnou vazbu za odvedenou práci, a mohou pak vidět její smysl. Ovlivnit hodnoty či motivaci zaměstnanců může také například způsob řízení, dovednosti vedoucích pracovníků, podniková kultura či existence nějakých etických kodexů. Apeluje se na vytvoření předpokladů pro pocit pohody při práci (Ilmarinen, 2012, s. 5; Štorová, 2015, s. 22).

Jak uvádí Ilmarinen (2012, s. 5–6), důležitým činitelem na čtvrtém poschodí jsou manažeři a nadřízení, jelikož mají pravomoc upravovat pracovní procesy a úkoly jednotlivců. Toto poschodí v sobě zahrnuje pracovní prostředí, kolektiv, organizaci práce, pracovní dobu, úkoly a řízení. Podporou pracovní schopnosti je zde přizpůsobení práce schopnostem, dovednostem a zdravotnímu stavu zaměstnanců. S tím také souvisí podpora informovanosti manažerů a vedoucích pracovníků o otázkách stárnutí pracovníků.

Z modelu Domu pracovní schopnosti je zřejmé, že jednotlivé skupiny faktorů jsou navzájem propojeny (na obrázku 1 je znázorněno schodišti), a mohou tak ovlivňovat celkovou pracovní schopnost jedince. Na obrázku je na třetím poschodí znázorněn balkon, ze kterého je vidět na dva faktory, blízké okolí a rodinu. Pracovníky tyto faktory také každodenně ovlivňují. Každý jedinec by se měl snažit o co nejlepší rovnováhu mezi prací a svými možnostmi, a to v průběhu celého života (Ilmarinen, 2012, s. 2–4).

Na základě modelu Domu pracovní schopnosti byl sestaven již zmíněný tzv. Index pracovní schopnosti, který umožňuje měřit pracovní schopnost prostřednictvím dotazníkového nástroje (Štorová, 2015, s. 19–25). Index je stanovený na základě odpovědí pracovníka na otázky, které zohledňují požadavky práce, zdravotní stav a schopnosti pracovníka. Následuje sezení s lékařem, který dotazník vyhodnocuje na základě předem stanovených pokynů. Index pracovní schopnosti v sobě zahrnuje měření sedmi položek. Index může mít hodnotu 7 až 49 bodů. Vyšší hodnota indexu představuje lepší pracovní schopnost člověka (Ilmarinen, 2007, nestránkováno; Hlad'o, Pokorný a Petrovová, 2017, s. 157–165; Vejdělková, 2017, s. 24). Prvky Indexu pracovní schopnosti jsou následující (Ilmarinen, 2007, nestránkováno):

- „Srovnání současné pracovní schopnosti se svým dosavadním maximem (rozsah 0–10)
- Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům zaměstnání (rozsah 2–10)
- Počet aktuálních nemocí diagnostikovaných lékařem (rozsah 1–7)
- Odhadované zhoršení práce v důsledku nemocí (rozsah 1–6)
- Nemocenská dovolená v uplynulém roce (rozsah 1–5)
- Vlastní prognóza pracovní schopnosti do dvou let (rozsah 1–7)
- Duševní zdroje (rozsah 1–4)“

Dle Hlad'a, Pokorné a Petrovové (2017, s. 157) je v České republice využívání Indexu pracovní schopnosti teprve v počátečním stádiu. Vašáková (2019, s. 47–60) provedla srovnání vybraných světových výzkumů zaměřených na Index pracovní schopnosti, konaných v letech 2015 až 2019. Z tohoto srovnání je zřejmé, že hodnota BMI opravdu ovlivňuje hodnotu Indexu pracovní schopnosti. Srovnání však neprokazuje jasnou vazbu mezi pohlavím a pracovní schopností. U většiny výzkumů se objevily klesající tendence hodnoty indexu pracovní schopnosti s narůstajícím věkem. Také nejvyšší dosažené vzdělání může mít dle výsledků srovnání vliv na pracovní schopnost člověka. Z výzkumů je také patrný trend, že nižších hodnot pracovní schopnosti dosahují fyzicky pracující jedinci.

Dotazník indexu pracovní schopnosti je dlouhodobě využíván na mezinárodní úrovni. Byl přeložen do téměř třiceti jazyků. Díky překladům do nových řečí je ve světě využíván stále více. V České republice se dá Index pracovní schopnosti měřit prostřednictvím organizace Age Management, která získala od Finského institutu pracovního zdraví potřebnou licenci

pro manipulaci s dotazníkem (Vašáková, 2019, s. 39–40, Age Management, 2021b, nestránkováno).

Index pracovní schopnosti může být využit pro zjištění rizika pracovní neschopnosti zaměstnance. Na základě zjištění nepříznivé hodnoty pracovní schopnosti mohou zaměstnanec i zaměstnavatel učinit včasné opatření pro snížení rizikových faktorů pracovního prostředí. Včasný zásah by poté mohl být prospěšný pro obě strany v jejich vzájemné spolupráci. Nevýhodami dotazníku Indexu pracovní schopnosti může být jeho časová náročnost, dále práce s vysoce citlivými osobními údaji a také finanční náklady při distribuci (Vašáková, 2019, s. 44–46).

2 Demografická východiska stárnutí populace

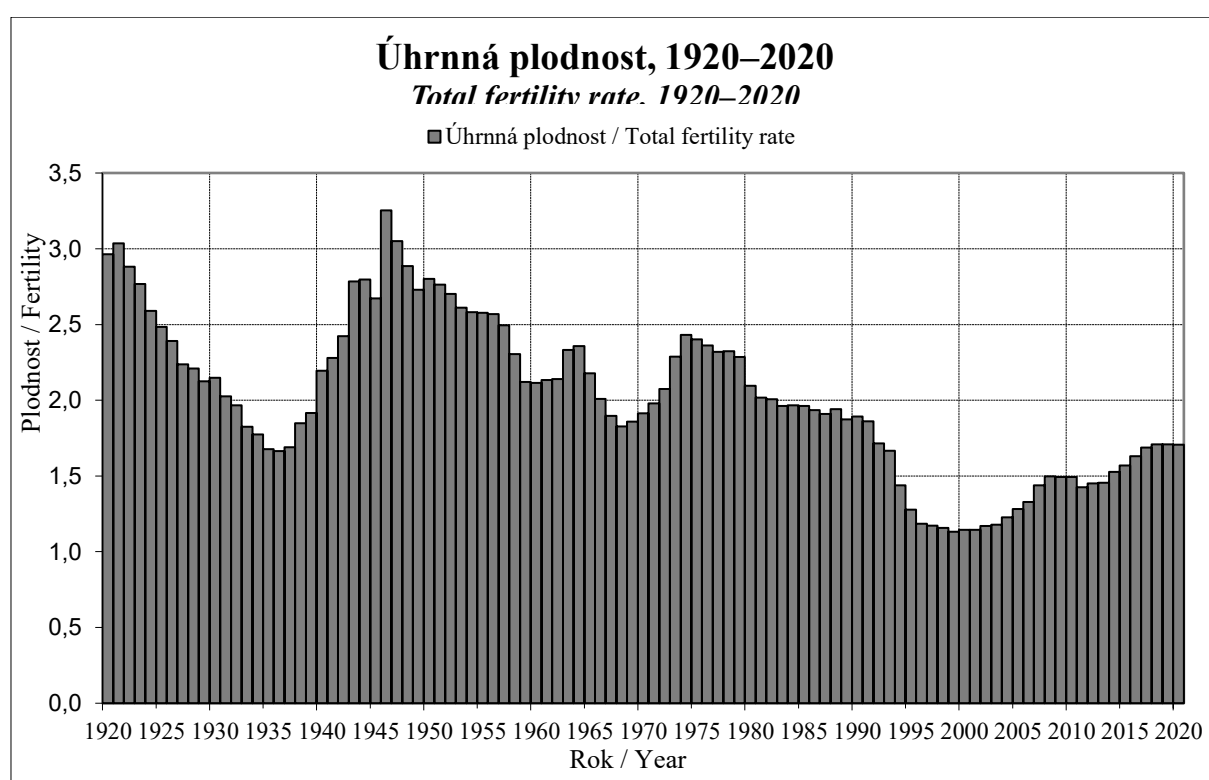
Demografická situace ve světě úzce souvisí se vznikem konceptu age managementu. Jak tvrdí Chládková (2014, nestránkováno), age management bude ve společnosti stále více potřeba. Demografický vývoj za poslední desítky let a s ním spojené prognózy do let dalších vyvolaly zájem o řízení s ohledem na věk zaměstnanců. Dochází ke stárnutí populace. Stárnutí společnosti dle Cimbálníkové, Fukana, Lazarové a kol. (2012, s. 13) znamená, „... že se v její populaci zvyšuje jak absolutně, tak relativně počet a podíl obyvatel, kteří jsou definováni jako *starší*.“ V souvislosti s národními důchodovými systémy obecně platí, že za starého je považován jedinec, který dosáhl věkové hranice, která je vymezena pro odchod do starobního důchodu anebo jedinec starší. Za staršího člověka, přesněji seniora, je tedy považován jedinec ve věku 65+ (ČSÚ, 2018, s. 96–107). 65 let je však hranice modelová. V ČR je například stanovená hranice pro odchod do důchodu jak pro ženy, tak pro muže, odlišná (MPSV, 2020, nestránkováno).

2.1 Stárnutí populace

V současnosti jsou známy dvě hlavní příčiny demografického stárnutí. První příčinou je trvale nízká úroveň plodnosti a s tím spojený zvýšený podíl starších osob na celkovém počtu obyvatel. Druhým důvodem je prodlužování střední délky života neboli naděje dožití při narození, což je zapříčiněno například celkovým zlepšením zdravotní péče, zvýšením životní úrovně, zdravějším životním stylem, rozvojem vědy, lepší hygienou, sociálními vztahy atp. Lidé se mohou dožívat vyššího věku, prodlužuje se střední délka života, a znovu se tak navyšuje podíl starších osob na celkovém počtu populace (Steklíková, 2012, s. 15; Petrušková, 2014, s. 12). Dle *Podkladové studie Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* (MPSV, 2013a, s. 3) jsou tyto změny v České republice patrné především po roce 1990, jelikož došlo ke změně životního stylu z důvodu změny politického režimu. Poklesla úhrnná míra plodnosti, a to až pod hranici přirozené reprodukce, a zároveň se prodloužila střední délka života.

Graf 2 představuje úhrnnou plodnost od roku 1920. Úhrnná plodnost ukazuje „průměrný počet dětí připadající na jednu ženu při zachování věkově specifických měr plodnosti daného roku.“ (ČSÚ, 2020f, nestránkováno) Tím, že se v průběhu let měnila plodnost žen, se mimo jiné vytvořily různě silné populační ročníky. Přestože posledních pár let hodnota úhrnné plodnosti

stoupá, zůstává stále pod úrovní prosté reprodukce. Jedná se o hodnotu 2,1 dítěte připadající na jednu ženu (ČSÚ, 2020f, nestránkováno). Údaj plodnosti za rok 2018 dosáhl dle grafu hodnoty 1,71 dítěte na jednu ženu, přičemž v roce 2019 i v roce 2020 toto číslo zůstalo stejné (ČSÚ, 2021a, nestránkováno). Celkový pokles úhrnné plodnosti mohl být způsoben zvyšováním úrovně emancipace žen, kdy ženy kladly důraz na samostatnost a kariéru. Další příčiny uvádí Faltusová (2006, s. 8–16), která poukazuje na zásadní změny v životním stylu mladých lidí, proměnu hodnot a hodnotových preferencí, finanční situaci mladých rodin, vyspělejší svět a běžně dostupné účinné antikoncepce, sníženou úroveň sociálního zabezpečení, nízkou sňatečnost a další.

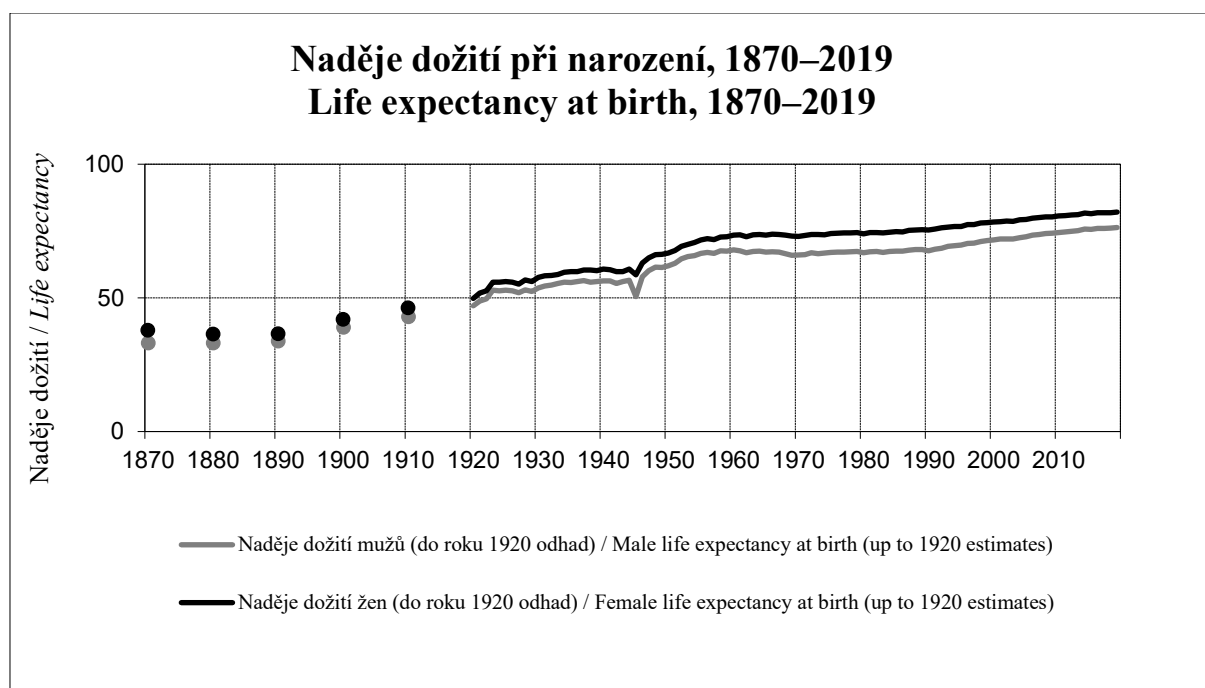


Graf 2 – Úhrnná plodnost matek v ČR, 1920–2020

Zdroj: ČSÚ, 2021a, nestránkováno (vlastní zpracování)

Prodávování délky života do roku 2019 ukazuje graf 3 (ČSÚ, 2020a, nestránkováno). V roce 2020 však přichází propad z důvodu koronavirové pandemie. „Naděje dožití, neboli střední délka života, udává průměrný počet let, který má před sebou jedinec v určitém věku, pokud by zůstaly zachovány úmrtnostní poměry, které jsou ve sledovaném období.“ (ČSÚ, 2020g, nestránkováno) Nejčastěji se sleduje naděje dožití při narození. Propad v roce 2020 je způsoben

právě vysokým meziročním nárůstem úmrtí obyvatel ČR, dle dat ČSÚ (2021c, nestránkováno) se jedná až o 17 tisíc lidí více než v roce 2019. Z grafu je také zřejmé, že ženy mají větší naději dožití než muži. Muž, který se narodil v roce 1950, má naději dožití 62 let, zatímco muž, který se narodil v roce 2019, má naději dožití 76 let. Žena narozená v roce 1950 má naději na dožití 66 let a žena narozená v roce 2019 má 82 let. V roce 2020 se naděje dožití u mužů snížila o jeden rok a u žen o 0,7 roku (ČSÚ, 2021c, nestránkováno). Dle dat ČSÚ z roku 2018 (s. 107) mohla být naděje dožití při narození v roce 2100 87,7 let u mužů a 91,2 let u žen. Otázkou však zůstává, jaký bude mít dopad koronavirová pandemie.



Graf 3 – Naděje dožití při narození v ČR v letech 1870–2019

Zdroj: ČSÚ, 2021a, nestránkováno (vlastní zpracování)

V kontextu stárnutí společnosti je velmi důležitý index ekonomické závislosti, který se bude dle prognóz stále zvyšovat. Veličina ukazuje „kolik osob v postproduktivním věku připadá na 100 osob ve věku produktivním.“ (ČSÚ, 2014a, nestránkováno) Za produktivní věk je dle metodik ČSÚ považován věk 15–64 (ČSÚ, 2014a, nestránkováno; Vejdělková, 2017, s. 17). Některé z definic však nemusejí být stoprocentně obecně platné, existují totiž odlišné kategorizace různých úradů. „Index závislosti vypovídá jen o věkové struktuře obyvatel.“ (Řezníčková, 2014, nestránkováno) Nepočítá tedy s lidmi, kteří jsou sice v produktivním věku, ale nepracují. „Obecně platí, že čím vyšší index závislosti je, tím vyšší počet osob

v postproduktivním věku připadá na „živitele“ v produktivním věku.“ (Řezníčková, 2014, nestránkováno) Dle dat ČSÚ (2018, s. 96–107) byla v roce 2018 v ČR hodnota indexu závislosti 64,8. V roce 2100 by mohla být hodnota dle prognóz 95,1 (ČSÚ, 2018, s. 96–107).

Na základě prodlužování délky života a nízké plodnosti, v kombinaci se slabými ročníky v reprodukčním věku³, bude v populaci přibývat seniorů. Vlivem tohoto trendu může ubývat jedinců, kteří by byli ekonomicky produktivní. V roce 2019 bylo v České republice 2,131 milionu obyvatel ve věku 65+. V tomto roce to bylo 19,9 % české populace (ČSÚ, 2020h, nestránkováno). Dle prognóz střední varianty ČSÚ (2018, s. 96–107) bude mít například v roce 2100 Česká republika 10,522 milionu obyvatel, přičemž z toho 29,5 % budou senioři. V budoucnu by tak mohlo docházet k problémům souvisejícím s náklady pro seniory. Ať už se bude jednat o náklady v sociálních službách, na zdravotní péči či vyplacení důchodů. Další dopady se mohou projevit v oblasti trhu práce či mezigeneračních vztahů (ČSÚ, 2017, s. 33–38; Vejdělková, 2017, s. 15). Tyto prognózy vycházejí z normální situace ve společnosti. Otázkou však zůstává, jaký vliv bude mít na strukturu obyvatel koronavirová pandemie.

Snižující se počet jedinců v produktivním věku však nutně nemusí znamenat vznik výše uvedených problémů. Jak naznačují trendy na trhu práce, je možné, že se změní současné fungování společnosti. Pokud by se tak stalo, je pravděpodobné, že se s těmito problémy společnost nebude muset potýkat. Nyní se na trhu práce hovoří například o Průmyslu 4.0. Průmysl 4.0 odkazuje na čtvrtou průmyslovou revoluci. „Průmysl a celá ekonomika prochází zásadními změnami způsobenými zaváděním informačních technologií, kyberneticko-fyzických systémů a systémů umělé inteligence do výroby, služeb a všech odvětví hospodářství. Dopad těchto změn je tak zásadní, že se o nich mluví jako o 4. průmyslové revoluci.“ (MPO, 2016, s. iii) Je očekáváno masové sdílení informací, komunikace založená na kvalitní komunikační infrastruktuře, levná a stále výkonnější technologie, velká data (big data), cloudové výpočty, 3D tisk, umělá inteligence, rozšířená realita, automatizace a robotizace. Hovoří se o zásadním zvyšování produktivity, jelikož je možné, že bude pracovat méně lidí při zachování bohatství a zisku společnosti (MPO, 2016, s. iii–v; Háša, 2016, s. 26). Průmysl 4.0 však mohou doprovázet i negativní jevy. Jedná se o zvýšení nezaměstnanosti na základě

³ Za reprodukční období je považováno rozpětí 15–49 let (ČSÚ, neuvedeno, s. 16).

zániku pozic, které mají rutinní charakter. Zároveň se ale předpokládá i vznik nových pracovních míst. Další komplikací jsou nerovnoměrné dopady na různé skupiny obyvatel, ať už se jedná o upozadění některých skupin na trhu práce, růst příjmových nerovností či polarizaci zaměstnanosti (Národní vzdělávací fond, 2016, s. 3–37).

Aby se Česká republika nedostala do výše uvedených problémů a dosahovala hospodářského růstu, bude třeba zaměřit se na co nejlepší možné využití všech věkových skupin pracovníků. Proto odborníci přichází s konceptem age managementu. Jedním z jeho cílů je podpora komplexního přístupu k tomu, aby se řešila tato demografická situace a s ní spojené změny na pracovišti (Cimbálníková, Lazarová a kol., 2012, s. 13–14).

2.2 Zaměstnanost různých věkových skupin

Pro rozkrytí případných rozdílů mezi věkovými skupinami na trhu práce je třeba podívat se na ukazatele míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti v České republice. Ty jsou v České republice měřeny více institucemi. Jedná se o ČSÚ, MPSV a Eurostat. Jak uvádí ČSÚ (2020e, s. 3), „míry nezaměstnanosti vyjadřují procentuálním způsobem vždy podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle.“ Nicméně každá z institucí používá jinou metodiku, vychází z jiných zdrojů, měří v jiném časovém intervalu a s odlišným výběrovým vzorkem.

Český statistický úřad měří míry zaměstnanosti i nezaměstnanosti prostřednictvím *výběrového šetření pracovních sil* v domácnostech. Šetření probíhá kontinuálně po celý rok. Primárním cílem uvedeného šetření je získávání údajů vztahujících se k situaci na pracovním trhu. Šetření se provádí prostřednictvím dotazníku, který je modifikován tak, aby jeho obsah i forma odpovídala celoevropskému šetření *Labour Force Survey*. Realizace šetření *Labour Force Survey* je totiž povinná pro všechny členské země Evropské unie (ČSÚ, 2019, s. neuvedena; ČSÚ, 2013, s. 1). Jedná se tak spíše o ekonomický ukazatel, vyjadřující počet nezaměstnaných na celkovém součtu zaměstnaných i nezaměstnaných osob (ČSÚ, 2013, s. 1; ČSÚ, 2020e, s. 3–4). Statistické šetření ČSÚ tedy zachycuje i skupinu lidí, kteří si práci nehledají, jelikož si myslí, že nemají šanci ji nalézt.

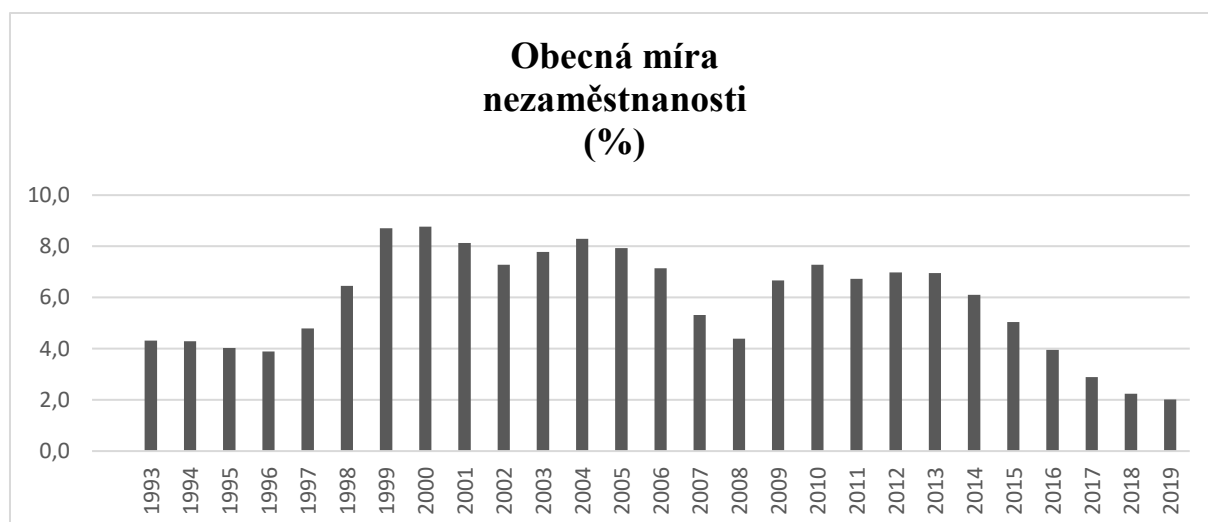
Na počtu registrovaných uchazečů o zaměstnání je založený ukazatel Úřadu práce ČR. Počítají se uchazeči o zaměstnání registrovaní na Úřadu práce ČR a následně se zjištěný počet dělí počtem všech lidí od 15 do 64 let věku žijících v dané oblasti. Tento ukazatel je nazýván jako

Podíl nezaměstnaných osob a je zaměřený hlavně regionálně (MPSV, 2021a, nestránkováno; ČSÚ, 2013, s. 1; ČSÚ, 2020e, s. 3–4).

Dle Keményové (2017, s. neuvedena) se zaměstnanost definuje jako „podíl zaměstnaných k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu⁴, přičemž za zaměstnané jsou považováni lidé, kteří vykonávají jakoukoli placenou práci, a rovněž ti, kteří právě nepracují z důvodu nemoci, stávky nebo dovolené.“ Míra zaměstnanosti dle ČSÚ (2020e, s. 3; 2020b, s. 1) „vyjadřuje podíl počtu zaměstnaných na počtu všech osob 15letých a starších.“

Za nezaměstnaného je dle ČSÚ (2020e, s. 2) považován každý, kdo dosáhl 15 let věku a ve sledovaném období nebyl zaměstnán, zároveň si aktivně hledal práci a byl připraven k okamžitému zahájení pracovní činnosti. Míra nezaměstnanosti v České republice byla dle ČSÚ (2020c, s. 1) v roce 2019 2,0 %, v roce 2020 poté 2,57 % (ČSÚ, 2021b, nestránkováno). Podle metodik Úřadu práce ČR (2020, s. 1) byl v prosinci 2019 podíl nezaměstnaných osob 2,9 %, v prosinci v roce 2020 následně 4 % (MPSV, 2021b, nestránkováno). Dle dat OECD (2020, nestránkováno) však měla Česká republika v březnu roku 2020 ve srovnání s ostatními zeměmi Evropy stále nejnižší míru nezaměstnanosti. Historický vývoj obecné míry nezaměstnanosti ukazuje graf 4. Z grafu lze vyčíst, že obecná míra nezaměstnanosti v České republice od roku 2013 stále klesala. V roce 2020 došlo k nárůstu z důvodu koronavirové krize.

⁴ „Ekonomicky aktivní obyvatelstvo tvořící pracovní sílu jsou osoby patnáctileté a starší, které splňují požadavky na zařazení mezi zaměstnané a nezaměstnané.“ (ČSÚ, 2014b, nestránkováno)



Graf 4 – Obecná míra nezaměstnanosti

Zdroj: ČSÚ, 2020d, nestránkováno (vlastní zpracování)

Dle Holého (2015, nestránkováno) jsou z hlediska věku nezaměstnaností vysoce ohroženi absolventi škol, matky pečující o malé děti a lidé starší 50 let, viz statistiky níže. Národní pedagogický institut České republiky definuje absolventa jako mladého člověka do pěti let od ukončení vzdělávání (Doležalová a Strádal, 2015, s. 37). Podle zákona č. 262/2006 Sb., *zákoníku práce*, se absolventem rozumí „zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.“ (Česko, 2006, nestránkováno) Přestože na chápání tohoto pojmu existují různé pohledy, pro potřeby této práce bude čerpáno z definice zákoníku práce. Na základě výzkumu STEM (2014, s. 1–4), který byl proveden na reprezentativním souboru obyvatel ČR starších osmnácti let v říjnu roku 2014, se 73 % dotázaných domnívá, že se na trhu práce stále objevuje určitá diskriminace. Podle názoru dotázaných se nejčastěji jedná o diskriminaci na základě věku, na kterou se snaží opatření age managementu reagovat.

I přesto, že jsou lidé ve věku 50+ na trhu práce ohroženou skupinou (dle metodik ČSÚ se v tomto případě jedná o skupinu 50–64 let), je míra nezaměstnanosti těchto osob dlouhodobě vždy o něco nižší, než celková míra nezaměstnanosti v České republice za daný rok (ČSÚ, 2020c, s. 1; ČSÚ, 2017, s. 1; ČSÚ, 2011, s. 1). Mnoho obyvatel, kteří ztratí svou práci v tomto věku, totiž raději odejde do předčasného nebo invalidního důchodu. Tím se míra nezaměstnanosti u jedinců tohoto věku výrazně snižuje (Cimbálníková, Fukan, Jokešová a kol.,

2011, s. 16–17). V prosinci roku 2020 pobíralo v ČR starobní důchod 2 400 479 obyvatel, z toho předčasný důchod pobíralo 652 844 osob (ČSSZ, 2021, s. 1). Dlouhodobě nejvyšší míru nezaměstnanosti dle věku má mladší věková skupina obyvatel ve věku 15–24 let (ČSÚ, 2020c, s. 1; ČSÚ, 2017, s. 1; ČSÚ, 2011, s. 1). Příčinou může být fakt, že tato věková skupina je nejčastěji zastoupena absolventy škol.

Absolventi jsou jednou z ohrožených skupin nezaměstnaností převážně v období krizí. „Absolventi škol jsou z hlediska ohrožení nezaměstnaností rizikovou skupinou, která je charakteristická zejména minimálními pracovními zkušenostmi a chybějícími pracovními návyky, na něž kladou zaměstnavatelé důraz.“ (Úlovec a Vojtěch, 2018, s. 4) Ekonomická situace ve společnosti přímo ovlivňuje nezaměstnanost absolventů. Pokud jsou ekonomické podmínky příznivé a situace na trhu práce se zlepšuje, je přijímáno do zaměstnání více absolventů. Dochází také k větší spolupráci zaměstnavatelů se školami. Pokud se ale ekonomické podmínky zhorší a dochází k propouštění na trhu práce, zaměstnanci již o absolventy zájem nemají. Raději si vyberou člověka se zkušenostmi a praxí (Úlovec a Vojtěch, 2018, s. 4–5).

Dle šetření Chamoutové, Kleňhy, Kouckého a kol. (2019, s. 35–36) v roce 2018 pro Národní ústav pro vzdělávání bylo zjištěno, že absolventům nejvíce chybí praktické zkušenosti v oboru, odbornější znalost cizího jazyka a také vyšší úroveň vzdělání. Méně často se v šetření opakovaly odpovědi jako chybějící teoretické znalosti v oboru, schopnost vést lidi a také schopnost komunikace a prezentace. Nezaměstnanost absolventů je sledována např. Národním pedagogickým institutem České republiky, kde sledují míru nezaměstnanosti „čerstvých“ absolventů. Ta vyjadřuje, „kolik procent absolventů dané kategorie vzdělání, příp. skupiny oborů, zůstalo k 30. 4. následujícího roku bez zaměstnání.“ (Národní pedagogický institut České republiky, 2020, s. 7) V ČR k 30. 4. 2020 měli nejvyšší míru nezaměstnanosti „čerstvých“ absolventů absolventi středního vzdělání s výučním listem, a to 6,5 %. K 30. 4. 2019 se jednalo o 4,2 %. Zvýšení v roce 2020 oproti roku 2019 se projevilo téměř ve všech kategoriích vzdělání, a to z důvodu koronavirové situace, která trvá od začátku března roku 2020 (Národní pedagogický institut České republiky, 2020, s. 7–8). Potvrzuje se tak výše uvedený fakt, že v období krizí jsou ohroženou skupinou na trhu práce také absolventi.

Opatření age managementu by se tedy měla zaměřovat nejen na starší pracovníky⁵, ale i absolventy a mladší věkovou skupinu obyvatel.

⁵ Za staršího pracovníka je v této práci považován člověk ve věku 50+

3 Age management v personálních činnostech

Tato kapitola pojednává o možných opatřeních age managementu v jednotlivých personálních činnostech a oblastech personální práce. Personální činnosti jsou součástí personálního řízení, což není jen specifická oblast činností zaměřených na člověka zajišťovaná odborníky, ale také součást práce každého vedoucího pracovníka (Kocianová, 2012, s. 9). Personální řízení tak pokrývá oblast, do které je možné implementovat age management. Je důležité zmínit, že opatření v různých organizacích se mohou lišit dle velikosti organizace a dále dle jejich možností. Opatření v oblasti age managementu by měla být v souladu s organizační kulturou.

Personální činnosti a oblasti personální práce popsané v této práci jsou kategorizovány dle Kocianové (2010, s. 41–202) a Koubka (2015, s. 13–374). Rozdělení činností a oblastí těchto autorů se zdá být nejvhodnější, jelikož autoři svou kategorizací pokrývají celou oblast personálního řízení. Existují však kategorizace i jiných autorů. Pro účely práce je použita kombinace vymezení oblastí a činností těchto dvou autorů. Jedná se o:

- Analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků
- Personální plánování
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků
- Přijímání, adaptaci a rozmísťování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní podmínky a péči o pracovníky
- Pracovní vztahy
- Uvolňování pracovníků z organizace
- Personální poradenství

Nejprve je důležité zaměřit se na *analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků*. „... analýza pracovních míst je systematický proces shromažďování a analýzy informací o pracovní místě.“ (Prien a kol., 2009, s. 11) Za výsledek analýzy pracovních míst se považuje popis pracovního místa. Na základě získaných a analyzovaných informací se dají rozlišit určitá

pracovní místa mezi sebou. Smyslem těchto pracovních činností je důkladně porozumět potřebným kompetencím pracovníků na dané pozici (Prien a kol., 2009, s. 4–12). Kompetence „... zahrnují mobilizaci kognitivních a praktických dovedností, tvůrčích schopností a dalších psychosociálních zdrojů, jako jsou postoje, motivace a hodnoty.“ (OECD, 2005, s. 8) Jedná se o předpoklady člověka vykonávat určitou pracovní činnost. Identifikace kompetencí pracovníků tak může pomoci najít a umístit správného člověka na správné pracovní místo. Jelikož tyto procesy vytváří představu o budoucím pracovníkovi, je třeba, aby byly informace o pracovním místě i požadavky na pracovníky objektivní a nediskriminující. Důležitým nástrojem je také redesign pracovních míst. Jedná se o upravení obsahu, metod či podmínek pracovního místa. Důvody pro redesign pracovních míst mohou být jak výrobní, systémové, mimoorganizační, tak personální (Kocianová, 2010, s. 42–56; Koubek, 2015, s. 43–91).

Druhou uvedenou personální činností je *personální plánování*. Personální plánování je proces, který stanovuje potřebu lidí v organizaci k naplnění stanovených cílů, a to pomocí shromažďování a následného využívání potřebných informací (Kocianová, 2010, s. 73). Důležité je analyzovat věkovou strukturu zaměstnanců a následně vyhodnocovat potřeby zaměstnanců podle věkových skupin (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014, s. 62). Je nezbytné dopředu stanovit, aby i v budoucnu byly v organizaci různé generace pracovníků, a mohlo by tak mezi nimi docházet k mezigeneračnímu učení.

Další personální činností je *získávání pracovníků*. „Úkolem získávání je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kocianová, 2010, s. 79) Důležitá jsou opatření, která jsou ohleduplná k věku, vyhýbají se tedy se věkové diskriminací, a to zejména v inzerci na webových portálech, sociálních sítích, časopisech, rádiu apod. (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014, s. 62). Naegele a Walker (2006, s. 7) řadí mezi pozitivní přístupy při získávání pracovníků věkově specifické reklamní kampaně, které mají zaujmout vymezenou skupinu osob. Pro prezentaci organizace a dostání se do podvědomí hlavně mladším potenciálním uchazečům, jsou dle Vejdělkové (2017, s. 39) důležité především sociální sítě. Jak uvádí Křečková (2013, s. 29), v inzerci je třeba zdůraznit zájem o uchazeče staršího věku s požadovanou praxí, nebo naopak mladší uchazeče s dobrými předpoklady pro danou pozici. Vejdělková (2017, s. 33) zase upozorňuje na diskriminační prvky v inzerci, jako je použití nepřímo uvedených požadavků na uchazeče. Například zmínění mladého

kolektivu v inzerátu prozrazuje, na koho je v inzerátu cíleno. Je třeba použít nediskriminující a politicky korektní jazyk. Dalším opatřením, které se zaměřuje spíše na absolventy, je dle Novotného, Bosničové, Břenkové a kol. (2014, s. 62) spolupráce se vzdělávacími institucemi. Tato spolupráce může vést k možnostem oslovení budoucích pracovníků z řad studentů. S tím také souvisí umožnění brigád, praxí či stáží. Vejdělková (2017, s. 39) pro zaujetí absolventů také zdůrazňuje účast na pracovních veletrzích.

Po získávání pracovníků následuje *výběr pracovníků*. Ten nastává ve chvíli, kdy má již organizace nalezené vhodné uchazeče o zaměstnání, ze kterých následně vybírá nejvhodnějšího uchazeče pro danou pracovní pozici. Zde platí stejná pravidla jako u získávání pracovníků, tedy nutnost vyhnout se věkové diskriminaci také při výběrovém procesu. Je zapotřebí speciálně kvalifikovaného personálu pro výběr pracovníků. Důležité je objektivní hodnocení již přihlášených uchazečů o zaměstnání a výběr na základě potřebných kompetencí uchazečů pro danou pozici, bez ohledu na jejich věk (Naegele a Walker, 2006, s. 7). Křečková (2013, s. 29) také poukazuje na vyvarování se předsudkům a zdůrazňuje úsilí o věkovou diverzitu, pro nabírání jak starších zaměstnanců, tak mladých talentů.

Dále následuje *přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků*. „Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 189) Adaptace je proces, kdy se jedinec adaptuje na kulturní a sociální podmínky v organizaci a také na vlastní pracovní činnost. Úkolem zaměstnavatele je poté tuto adaptaci řídit (Kocianová, 2010, s. 131). Již při začleňování nových pracovníků do kolektivu je z pohledu age managementu důležitá podpora mezigenerační spolupráce. Může jít například o přidělení mentorů, tedy zkušenějších pracovníků, nově přicházejícím zaměstnancům (Novotný, Bosničová, Břenková a kol., 2014, s. 62). „Rozmísťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2015, s. 235) Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, § 41 také umožňuje, v některých případech i nařizuje, zaměstnavatelům převést zaměstnance na jinou práci, a to z důvodu mj. zhoršení zdravotního stavu či změny způsobilosti k současné práci (Česko, 2006, nestránkováno).

K tomu však dochází většinou bez souhlasu zaměstnance. Změnit pracovní místo ale může zaměstnanec i na základě dohody se zaměstnavatelem. A to v důsledku například rozšíření kvalifikace. Toto opatření může být prevencí pro předčasné odchody do důchodu či celkově odchody z organizace.

Dalšími personálními činnostmi jsou *řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků*. U řízení pracovního výkonu se jedná o komplexní přístup k ovlivňování výkonu pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností ke zlepšování celkového výkonu organizace. Složkou řízení pracovního výkonu je také hodnocení pracovníků. Hodnocení představuje zpětnou vazbu pracovníkům v souvislosti s jejich působením v organizaci a organizaci poskytuje informace o výkonu, jednání a schopnostech pracovníků (Kocianová, 2010, s. 140–145). U řízení pracovního výkonu se musí zjišťovat individuální potřeby pracovníků a je třeba se těmto potřebám přizpůsobit. Pracovníci různých věkových skupin budou mít nejspíše odlišné požadavky na své pracovní podmínky. Pokud zaměstnavatelé upraví pracovní podmínky jednotlivcům dle jejich potřeb, povede to ke zlepšení jejich pracovního výkonu. U hodnocení pracovníků je potřeba být objektivní a neupřednostňovat některé věkové skupiny nad jinými.

Neméně důležité je *odměňování pracovníků*. Odměňování je kompenzace za vykonanou práci. Může se vyplácet formou mzdy, platu anebo peněžní či nepeněžní odměnou (Kocianová, 2010, s. 160). U odměňování platí stejné pravidlo jako u hodnocení pracovníků, je třeba být objektivní a nezvyšovat nebo nesnižovat mzdu, plat či jiné odměny dle věku či jiných diskriminačních kritérií pracovníků. Podstatné je odměňovat spravedlivě a důsledně vykonanou práci a výkon pracovníků, odměňovat na základě hodnoty pracovníka, kterou vytváří pro organizaci (Armstrong, 2009, s. 20).

Další personální činností je *vzdělávání pracovníků*. Vzdelávání pracovníků se týká rozvoje dovedností, schopností a znalostí zaměstnanců. Zahrnuje přizpůsobování a rozšiřování pracovních schopností, péči o rekvalifikaci pracovníků, adaptaci pracovníků a formování osobnosti pracovníků (Koubek, 2015, s. 253–254; Kocianová, 2010, s. 169). Jak uvádí Hroník (2007, s. 20) „Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit na jedno a druhému se nevěnovat.“ Jelikož žijeme v informační společnosti, kdy se vše rychle mění a informace zastarávají, je potřeba podporovat a systematicky motivovat zaměstnance k dalšímu vzdělávání, aby si uvědomili, že to je výhodou jak pro ně, tak pro jejich zaměstnavatele. Zaměstnavatelé by také měli organizovat práci tak, aby vedla k učení a rozvoji

mezi zaměstnanci. Mohli by toho docílit využitím již zmíněných metod jako je mj. asistování, mentoring, koučink, rotace práce nebo vytvářením týmů s osobami různého věku (Naegela a Walker, 2006, s. 10; Křečková, 2013, s. 30–32). Novotný, Bosničová, Břenková a kol. (2014, s. 62) zdůrazňují právo všech věkových skupin podílet se na vzdělávání. Zaměstnavatelé by měli nabízet kurzy, školení, semináře atd. pro všechny věkové skupiny. Mohlo by se jednat o semináře zaměřené na ovládání nových technologií, dále školení zaměřené na přípravu na odchod do penze. Pro manažery zase vzdělávací programy, které by se zabývaly problematikou stárnutí na pracovišti a přínosy věkově diverzifikovaných týmů. Potřeba různých školení je také při změně pracovní náplně, při přesunu na jiné pracoviště či při odchodu do důchodu. Se vzděláváním pracovníků, jak uvádí ve své knize Kocianová (2010, s. 176), souvisí také řízení kariéry pracovníků, které se zaměřuje na možnosti lidí k posunu ve funkcích a na celkový rozvoj jejich pracovní dráhy, z důvodu zajišťování kvalifikovaných lidí k budoucím potřebám organizace. Naegela a Walker (2006, s. 10) zdůrazňují, že plánovat vzdělávací příležitosti pro pracovníky je potřeba v souladu se řízením kariéry pracovníků. Dle Křečkové (2013, s. 32) je při řízení kariéry pracovníků zapotřebí poskytovat možnost budovat si kariéru i starším pracovníkům a zaměřit se na věkovou diverzitu v organizaci. Tyto příležitosti se totiž poté mohou odrážet na setrvání zaměstnanců v organizaci či celkově na trhu práce.

Další personální oblastí jsou *pracovní podmínky a péče o pracovníky*. Opatření v této oblasti se vztahují k organizaci pracovní doby, prostorovým a fyzikálním podmínkám práce, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Je velice důležité zohledňovat zdravotní stav pracovníků různého věku a dle něj upravovat pracovní podmínky jednotlivců, zhodnotit zdravotní způsobilost pracovníků. Dle zákona 373/2011 Sb., *o specifických zdravotních službách*, § 54 musí každý zaměstnanec absolvovat pravidelné lékařské prohlídky (Česko, 2011, nestránkováno). Zaměstnavatelé by měli posuzovat nároky konkrétní pracovní pozice a možnosti daného pracovníka, k tomu mohou sloužit popisy pracovního místa, kvalifikační profily pracovníků a kompetenční modely. Klíčové je dle Naegela a Walkera (2006, s. 17) identifikovat zdravotní rizika na pracovišti. Ergonomická opatření a správná rozvržení pracovní doby zase umožňují regulovat pracovní zátěž, a umožňují tak vyhovět potřebám různě starých pracovníků.

V organizacích se vyskytují různé formy flexibilních pracovních úvazků. Kocianová (2012, s. 108) pohlíží na flexibilní pracovní úvazky jako na „nástroj přizpůsobování, vyrovnavání nabídky a poptávky na trhu práce, jako na nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců.“ Formy flexibilních úvazků upravuje v ČR zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, který rozlišuje pružné rozvržení pracovní doby, konto pracovní doby, sdílení pracovního místa, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, což je dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (Česko, 2006, nestránkováno). Dále se může jednat o zkrácený úvazek, flexibilní začátek a konec pracovního dne, stlačený pracovní týden, víkendovou práci, distanční práci, práci na dálku, noční práci a další (Vielle a Walthery, 2003, s. 7–16; Kocianová, 2012, s. 108–110). Tyto úvazky umožňují pracovníkům sladit pracovní a soukromý život. Další výhodou může být mj. snížení nákladů spojené se zaměstnáváním lidí, vyšší produktivita u monotónní práce, větší diverzita mezi pracovníky a dobrá pověst organizace (Armstrong, 2007, s. 321–322; Mikeszová, 2006, s. 31–33). Dle analýzy Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2013, s. 18) flexibilní úvazky využívají nejčastěji mladí lidé, ženy na rodičovské dovolené nebo ženy s malými dětmi a osoby v důchodovém věku. Hlavními důvody pro práci na částečný úvazek pak jsou účast na vzdělávání, péče o děti nebo jinou závislou osobu a zdravotní důvody.

Také ergonomické uspořádání pracovního místa je důležité při organizaci pracovního prostředí. Ergonomie pracoviště je (CRDR, 2020, nestránkováno) „soubor technik, znalostí a prostředků, které mají za úkol přizpůsobit pracoviště fyzickým a duševním potřebám člověka.“ Cílem je vytvořit takové pracovní podmínky, aby bylo dosaženo co nejlepšího pracovního výkonu a pohodlí pracovníka. Do ergonomie pracoviště spadají zorné podmínky, pracovní poloha, pracovní pohyby, pracovní rovina, rozmístění ovladačů a hmatníků, rozmístění sdělovačů, pracovní sedadlo a pracovní stůl, všeobecné pracovní podmínky (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2020, nestránkováno). Výše zmíněné podmínky je třeba zvažovat individuálně dle potřeb a zdravotního stavu pracovníků.

Další personální oblastí jsou *pracovní vztahy*. Jak uvádí Vejdělková (2017, s. 35), zaměstnavatelé i zaměstnanci by měli budovat prostředí, které podporuje vzájemnou solidaritu a toleranci. Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci ovlivňuje i organizační kultura. Do organizační kultury vstupují společné hodnoty, představy, přístupy a normy sdílené v organizaci, které následně usměrňují chování a jednání pracovníků (Mateřanka, 2012, s. 15). Dle Novotného,

Bosničové, Břenkové a kol. (2014, s. 62) je potřeba nastavit organizační kulturu tak, aby byla vstřícná k pracovníkům různého věku. Nástroje ke změně organizační kultury mohou být dle Mateřanky (2012, s. 37) „změna stylu vedení, obměna komunikačních forem a aktivit, výchova a vzdělávání všech, odměňování nových projevů pracovního chování a postojů.“

Další personální činností je *uvolňování pracovníků z organizace*. Dle zákona č. 262/2006 Sb., *zákoníku práce*, § 16 zaměstnavatelé nemohou uvolňovat zaměstnance na základě diskriminačních ukazatelů, jako je mj. věk, pohlaví, rasový původ, náboženství a sexuální orientace. Zaměstnavatel může dát pracovníkovi výpověď jen z důvodů uvedených v zákoně č. 262/2006 Sb., *zákoníku práce* (Česko, 2006, nestránkováno). Jiným řešením pro zaměstnavatele může být například najít zaměstnanci jiné pracovní místo, přerozdělit určité pracovní úkoly mezi jiné zaměstnance, změnit pracovníkovi úvazek apod. Naegele a Walker (2006, s. 21) upozorňují na opatření, které by mohlo být vhodné pro dobrou pověst organizace. Jde o udržování kontaktů či případnou spolupráci se zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu. Může jít například o využití staršího zaměstnance jako mentora. Při uvolňování pracovníků z organizace může být užitečná také podpora ve formě outplacementu. Na termín outplacement se dle jednoho z pohledů autorů dá nahlížet jako na program podpory odcházejícím zaměstnancům, kdy nejčastější formou pomoci je poskytování informací, které mohou být odcházejícím zaměstnancům užitečné (Slováčková, Horáková a Rendoš, 2014, nestránkováno). Nástrojem k eliminování předčasného odchodu zaměstnanců do důchodu mohou být dlouhodobé programy na přípravu na stáří. Zaměstnanci se tak mohou mj. naučit pracovat s volným časem, naučit se plánovat své finance a vytvořit si konkrétní plán odchodu do důchodu.

Jako poslední vybranou personální oblastí je *personální poradenství*. „Posláním personálního poradenství je na základě vědeckých poznatků a praktických zkušeností přispívat k optimalizaci všech stránek personálního řízení v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 199) Může se jednat jak o poradenství interní, tak o služby externí poradenské společnosti. Zaměstnavatel by měl pomáhat zaměstnancům zvládat jejich problémy a obtížné situace. Oblasti, které by mohly být konzultovány v souvislosti s age managementem jsou změna zdravotní způsobilosti zaměstnance a s tím spojené problémy s pracovním výkonem, dále osobní problémy, očekávání pracovníků ve vztahu k organizaci i k práci, sociální klima, odbornost a další (Trlifajová a Gajdoš, 2019, s. 2–4; Kocianová, 2010, s. 199–201).

Popsaná jednotlivá opatření age managementu pokrývají celou oblast personálního řízení. Některá opatření by se zajisté dala zařadit mezi více personálních činností. Z pohledu age managementu je důležitý komplexní přístup k těmto opatřením. Jak uvádí Křečková (2013, s. 48) „... firmy aplikují různá opatření z celého konceptu, některá intuitivně, jiná cíleně. Jedná se právě o individuální potřeby konkrétní společnosti, většinou odvozené ze stavu trhu práce a firemní strategie.” Jak jsou na tom organizace v českém prostředí v porovnání s teoretickými východisky bude zkoumáno v empirickém šetření této práce.

4 Empirické šetření – Analýza opatření age managementu v organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze

Empirické šetření je zaměřeno na opatření age managementu ve vybraných organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Smyslem šetření je v návaznosti na teoretickou část práce porovnat opatření age managementu v organizacích s teoretickými východisky age managementu a poukázat na případné nedostatky v určitých oblastech.

4.1 Metodika výzkumného šetření

4.1.1 Cíl šetření a výzkumné otázky

Cílem empirického šetření je analyzovat opatření age managementu, která aplikují vybrané organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Pro naplnění uvedeného cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Mají organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze zakotvena opatření zohledňující věk zaměstnanců v personálních strategiích a aplikují tato opatření pod pojmem age management?
- Na jaké věkové skupiny jsou zaměřena opatření týkající se age managementu v organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze?
- Jaká jednotlivá opatření age managementu jsou u organizací v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze zastoupena nejčastěji?
- Hraje roli velikost organizace při uplatňování opatření age managementu u bank a pojišťoven v Praze?
- Jaké nejčastější benefity poskytují zaměstnavatelé z uvedených organizací svým zaměstnancům k podpoře jejich zdraví a k udržení co nejdelší pracovní schopnosti?

4.1.2 Výběr a popis výzkumného vzorku

Jak se liší teoretická východiska age managementu od praktických opatření vybraných organizací v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze, bylo zjišťováno pomocí rozhovorů s personalisty vybraných organizací. Oblast bankovníctví a pojišťovnictví byla vybrána na základě analýzy příkladů dobré praxe age managementu a analýzy signatářů evropské

Charty diverzity, ve kterých měly organizace z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví početné zastoupení. Práce tak vychází z předpokladu, že pokud se organizace zabývá diverzitou, je pravděpodobné, že by se mohla zabývat i diverzitou na základě věku.

Oblast pojišťovnictví a bankovníctví spadá do oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, jak jej rozděluje ČSÚ (2020ch, s. 26). Vzdělanostní struktura tohoto odvětví je dle Národního pedagogického institutu (2021b, nestránkováno) následující. Největší část v tomto odvětví tvoří lidé se středoškolským maturitním vzděláním, jedná se o 53 %. Lidé s vysokoškolským vzděláním tvoří 43 %. Se středoškolským nematuritním vzděláním je v tomto odvětví pouze 4 % osob. Z výše uvedeného vyplývá, že se organizace v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví více zaměřují na vzdělanější jedince. Jak uvádí Frejtichová (2017, nestránkováno), toto odvětví služeb se stále vyvíjí, pro dosažení zisku je proto důležitý kvalitní lidský faktor.

Diskutované odvětví je silně ovlivňováno konkurenčním prostředím. Vystupuje zde velké množství organizací, které se liší vlastnickými poměry, velikostní strukturou, obchodními modely, ale i nabídkou produktů a služeb. Konkurenční boj tak působí na potřebu inovací, které jsou prospěšné nejen klientům, ale i organizacím samotným (ČBA, 2021, nestránkováno). Na zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky v důsledku měnících se potřeb klientů a rozvoje nových technologií (Economia, 2018, nestránkováno). Proto je také v této oblasti velmi důležitá podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Jak uvádí ČNB (2006, nestránkováno), ve finančním sektoru v České republice mají významný vliv zahraniční vlastníci. Největší vliv těchto vlastníků je patrný v bankovním sektoru, kde je zahraniční kontrola prakticky stoprocentní. Podobná situace je i v pojišťovnách, které jsou vlastněny zahraničními vlastníky z více než tří čtvrtin. Právě zahraniční kontrola těchto organizací by mohla mít značný vliv na opatření, která se v daných organizacích objevují.

Na základě výše uvedených charakteristik, jako je vysoká míra kvalifikovaných zaměstnanců s vyšší úrovní vzdělání, vysoce konkurenční prostředí a převážně zahraniční vlastnictví organizací v této oblasti, byla podpořena volba výběru oblasti bankovníctví a pojišťovnictví pro mé empirické šetření.

Kritérium pro výběr výzkumného vzorku bylo:

- Organizace se zaměřuje na oblast bankovníctví nebo pojišťovnictví.

- Oslovený personální pracovník uvedl, že se jeho organizace alespoň v nějaké míře zabývá řízením zohledňující věk pracovníků.
- Organizace je ochotna sdílet interní informace.
- Organizace má centrálu v Praze.
- Oslovený personální pracovník zná realizovaná opatření zohledňující věk ve své organizaci.

Nejprve bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví odpovídají kritériím výzkumného vzorku. Jelikož není k dispozici oficiální seznam bank a pojišťoven v České republice, jako zdroj výběru posloužila databáze firem *zivefirmy.cz* a dále katalog bank a pojišťoven na stránce *banky.cz*. Osloveny byly organizace, které se vyskytovaly v obou zmíněných seznamech. Pro potřeby této práce byly vybrány pouze organizace mající centrálu v Praze. Jednalo se o 27 bankovních organizací a 23 pojišťoven, které představovaly základní výzkumný soubor. Krátký dotazník byl distribuován prostřednictvím e-mailových adres nalezených na internetových stránkách vybraných společností nebo prostřednictvím aplikace *LinkedIn*.

Ze základního souboru byly vybrány organizace, které v dotazníkovém šetření uvedly, že se alespoň v nějaké míře zabývají řízením zohledňující věk pracovníků a jsou ochotni sdílet interní informace. Bylo tedy zvoleno kritériální vzorkování, které charakterizuje Hendl (2005, s. 154) jako „výběr všech případů, splňující daná kritéria.“ Následovaly rozhovory s personálními pracovníky vybraných organizací dle dotazníkového šetření. Personální pracovníci byli vybráni na základě předpokladu, že právě oni mají nejlepší přehled o zkoumané problematice.

4.1.3 Technika sběru dat

Pro účely této práce byl zvolen kvalitativní přístup. Jak uvádí Reichel (2009, s. 41), tento přístup mj. pomáhá dobře porozumět zkoumané problematice a umožňuje kvalitní poznání konkrétních situací a podmínek. Kvalitativní přístup byl vybrán především z důvodu pochopení souvislostí mezi zkoumanými jevy v rozmanitém prostředí organizací. Bylo tedy možné zohlednit fakt, že ačkoli organizace nemusí proklamovat, že aplikuje koncept age managementu, přesto může naplňovat jeho ideály v jednotlivých činnostech své práce.

Jako metoda získání dat byl vybrán polostrukturovaný rozhovor, ve kterém se vychází z předem promyšleného schématu, ale způsob zadání a formulace otázek není zcela striktní. Tento typ rozhovoru umožňuje flexibilně reagovat na danou situaci a také rozvíjet zajímavé myšlenky, které se při rozhovoru objeví (Výrost, Slaměník, Sollárová a kol., 2019, s. 322).

Samotné schéma rozhovoru, viz příloha A, tvořilo patnáct otázek a pět podotázek. Otázky byly tvořeny v návaznosti na teoretická východiska age managementu popsaná v této práci. První otázky se zaměřovaly na charakteristiku organizace, tedy její velikost a věkovou strukturu, další sekce otázek byla zaměřena na pojetí age managementu a aplikaci opatření zohledňujících věk zaměstnanců v organizaci. Následovala oblast otázek vztahujících se k podpoře různých věkových skupin. Další sekce otázek byla vztažena k individuálnímu přístupu k zaměstnancům, péči o pracovníky a s tím související úpravě pracovních podmínek. Poslední sekce otázek byla věnována podpoře duševního i fyzického zdraví a pracovní schopnosti pracovníků. Některé otázky zjišťovaly spíše subjektivní názor respondentů, jiné zase objektivní informace o organizaci.

4.2 Průběh šetření

Kontaktováno bylo celkem padesát organizací. Spojit se mi podařilo s dvaceti čtyřmi organizacemi. Osm organizací uvedlo, že se v žádné míře nezabývá řízením zohledňující věk svých zaměstnanců. Sedm organizací nebylo ochotných sdílet interní informace, ať už z důvodu časové vytíženosti, nebo interních předpisů. Výzkumný vzorek se tedy skládal z devíti organizací. Z důvodu vládních nařízení způsobených koronavirovou pandemií probíhaly rozhovory online formou. Realizovány byly na platformě MS Teams a Skype v období od ledna do března roku 2021. Délka rozhovoru se pohybovala v průměru okolo 45 minut. Rozhovory byly vedeny s personálními pracovníky vybraných organizací. Pracovní pozice jednotlivých respondentů se lišily dle velikosti organizace. V některých případech byl rozhovor veden s HR manažery, HR business partnery, ale i s HR specialisty, případně HR recruity. V prvním případě měli pracovníci všechny potřebné informace, v druhém případě se ohledně některých dotázaných otázek radili s kolegy. Dalo by se tedy říci, že respondenti disponovali relevantními informacemi potřebnými k mému šetření.

Při realizaci rozhovoru s personálními pracovníky docházelo k záměně pořadí otázek tak, jak to vyžadovala situace, vždy však bylo dodrženo připravené schéma rozhovoru. Tento postup

mi umožnil doptávat se na zajímavé podněty vyšlé z rozhovoru, zároveň však byla zachována struktura pro lepší analýzu dat.

Jako metoda zpracování dat byl zvolen audiozáznam, při kterém je věnována plná pozornost rozhovoru, a odpadá tak nutnost zaznamenávat data písemně. Všichni respondenti byli o této metodě dopředu informováni a souhlasili s výzkumem za účelem bakalářské práce. Bylo také oznámeno, že po vyhodnocení dat budou veškeré záznamy smazány. V této souvislosti byl personálním pracovníkům zaslán *Informovaný souhlas účastníka výzkumu*, viz příloha B. Z důvodu aktuální koronavirové situace byl zaslán prostřednictvím e-mailu a nebyl vyžadován vlastnoruční podpis. V souladu s etickým zásadami a přáními některých organizací byly názvy organizací anonymizovány.

Pro přípravu dat k analýze byla využita doslovná transkripce audiozáznamu (Hendl, 2005, s. 208). Následně byla provedena redukce prvního řádu. Jednalo se o přepis doslovné transkripce do plynulejší podoby, vynechání nedokončených vět, slov tvořících tzv. slovní vatu, nepodstatných výrazů apod. „Cílem této operace je učinit přepis plynulejším a usnadnit analytickou práci s ním.“ (Miovský, 2006, s. 209–210) Opakovaným pročitáním byly identifikovány opakující se společné myšlenky, na základě kterých byla stanovena témata k zodpovězení výzkumných otázek. Zjištěná data tedy byla vyhodnocena pomocí tematické analýzy, při které jsou dle Švaříčka, Šed'ové, Janíka a kol. (2007, s. 139) „... analyzovány jednotlivé náměty, které jsou ovlivněny nejen návrhem rozhovoru (co se chtěl badatel dozvědět), ale i výslednou podobou rozhovoru (co účastník řekl).“

Vybraná témata byla předurčena strukturou rozhovoru, následně byla částečně pozměněna podle výpovědí respondentů. První téma, kterým je pojetí age managementu, bylo stanoveno na základě opakovaných se výrazů jako „myslím si, dle mého názoru, já si představuji, moje představa je“. Respondenti rovněž hovořili o tom, na koho se vztahují jednotlivá opatření, proto bylo stanoveno druhé téma jako cílové skupiny. Dále se ve výpovědích objevovaly opakující se myšlenky vztahující se k jednotlivým opatřením, kterým bylo přiřazeno téma individuálního přístupu k zaměstnancům, péče o pracovníky a úpravy pracovních podmínek. Čtvrté téma bylo zaměřeno na zdraví, které je podporováno různými způsoby.

4.3 Interpretace získaných dat

V této části práce jsou prezentována získaná data z šetření. Text je členěn do čtyř částí dle vybraných témat. Jedná se o pojetí age managementu v organizacích, cílové skupiny, individuální přístup k zaměstnancům, péči o pracovníky a úpravu pracovních podmínek a podporu zdraví a pracovní schopnosti, viz kapitoly 4.3.2–4.3.5. Text obsahuje parafráze výpovědí respondentů i ponechané doslovné citace. Jednotlivá témata jsou doplněna o shrnutí a interpretace autorky.

4.3.1 Stručná charakteristika jednotlivých organizací

Organizace A má 8000+ zaměstnanců, kteří pracují na centrále a pobočkách. Věkový průměr této organizace je 42 let. 41 let muži a 43 let ženy. V organizaci pracuje hodně studentů i starších lidí.

V organizaci B pracuje 250 zaměstnanců. V této organizaci je věkový průměr zaměstnanců 47 let. 40 % zaměstnanců je starších 50 let věku, pouze 5 % je mladších 25 let věku.

Organizace C se pyšní 4000 svých zaměstnanců. Průměrný věk pracovníků v organizaci je 45 let. Dle slov respondenta je cca 50 % zaměstnanců starších 50 let. Do 25 let věku zde pracuje cca 20 % zaměstnanců.

Organizace D se skládá z pojišťovny a oddělení služeb, kde mají celkem 190 zaměstnanců. V pojišťovně je věkový průměr 40 let, v části služeb 30 let. Jelikož oddělení služeb vzniklo až v roce 2017, je zde spousta věcí k nastavení a společnost tak hledá lidi, kterým nevadí rychle se měnící prostředí a umí se hbitě přizpůsobovat. To může být dle slov respondenta důvod, proč je zde nižší věkový průměr.

V organizaci E je 3000+ zaměstnanců. Pracovníků nad 50 let je v organizaci dle odpovědi respondenta 25 %, zaměstnanců mladších 25 let 5 %.

Organizace F má 2950 zaměstnanců. Aktuální věkový průměr zaměstnanců je 37 let. 8 % zaměstnanců je mladších 25 let a 12 % zaměstnanců nad 50 let. Zajímavý je také průměrný věk nově přijatých zaměstnanců do této organizace, který je za rok 2020 29,5 let.

V organizaci G pracuje 350 zaměstnanců. Věkový průměr v této společnosti je cca 33 let. Ve věku nad 50 let zde pracuje dle slov respondenta přibližně 20 zaměstnanců.

Organizace H má 60 zaměstnanců. Věkový rozptyl zaměstnanců je od 25 do 60 let věku. Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje okolo 43 let věku.

V organizaci CH pracuje 880 zaměstnanců. 24 % zaměstnanců je starších 50 let. Mladší 25 let je poté 10 % zaměstnanců.

Všechny výše uvedené organizace jsou akciové společnosti. Akciová společnost je „kapitálová obchodní společnost, jejíž kapitál je tvořen vkladem společníků zvaným akcie.“ (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 481) Jedná se o organizace mající centrálu v Praze. Osm z devíti organizací má jako jediné, případně majoritní akcionáře, zahraniční společnosti.

4.3.2 Pojetí age managementu v organizacích

Prvním tématem šetření je pojetí age managementu ve vybraných organizacích, které se vztahuje k první výzkumné otázce. Nejprve byla zjišťována subjektivní představa jednotlivých respondentů organizací o významu pojmu, následně se otázky rozhovoru zaměřily na celkový přístup organizací k této problematice. Jelikož každá organizace může age management chápat svým vlastním způsobem, je třeba se nejprve zaměřit na pojetí tohoto tématu v jednotlivých organizacích.

Význam pojmu age management osvětlil každý z respondentů odlišně. Základní myšlenka se však u většiny respondentů vztahovala k podpoře lidí v určitých životních fázích. Nejlépe formulované definice age managementu cituji níže. Osm z devíti respondentů vědělo, co si má pod pojmem age management představit. Jen jeden z respondentů prohlásil, že se age management týká pouze starších pracovníků. Jelikož je age management často spojován právě s pracovníky 50+, předpokládala jsem, že se na tuto cílovou skupinu ve svém pojetí age managementu zaměří více respondentů. Opětovně zmiňovaným pojmem při charakterizování age managementu byla diskriminace, které by se zaměstnavatelé měli vyhnout. Dále se ve výpovědích objevovaly výrazy jako věková diverzita na pracovišti, věková diverzita při náboru zaměstnanců a individuální přístup k zaměstnancům. Důležitým termínem byly také specifické potřeby zaměstnanců v různých životních obdobích, prolínající se i do pracovního prostředí.

Respondent z organizace D zdůraznil, že „je důležité brát v potaz věkové rozdíly a HR procesy přizpůsobovat různým životním situacím zaměstnanců ve firmě.“ Stručnou odpověď naopak nabídl respondent z organizace G: „Jedná se o různý přístup k lidem dle jejich věku.“ Poslední vybraná představa je z organizace B: „Kopíruje to tedy tak nějak životní cyklus člověka a prolíná se to do života ve firmě.“

Opatření zohledňující věk svých zaměstnanců dle odpovědí respondentů aplikují všechny uvedené organizace, každá organizace ale v jiném pojetí. Pod pojmem age management aplikuje opatření zohledňující věk svých zaměstnanců pouze jedna organizace. Ostatní organizace tento pojem nepoužívají. Většina z uvedených organizací aplikuje opatření zohledňující věk v rámci diverzity, neužívají ale pojem age management. Některé organizace se více orientují na diverzitu týmů. V organizaci A se zase spíše zaměřují na podporu jednotlivých ohrožených skupin prostřednictvím různých projektů, které budou blíže popsány v kapitole 4.3.3.

Nejvíce se svým pojetím od ostatních organizací odlišovala organizace G, která dle názoru respondenta funguje na základě otevřené firemní kultury a partnerského přístupu. Je tedy zaměřena na individualitu u každého svého zaměstnance, a tím pádem se i přizpůsobuje potřebám dle různého věku. Každý zaměstnanec, který do organizace nastoupí, má svůj individuální adaptační plán, který trvá tři měsíce (v dohledné době bude trvat až šest měsíců). V této organizaci nemají zaměstnance ani manažery, ale mají členy týmu a jejich podporovatele. Ke svým zaměstnancům mají velmi flexibilní přístup, neevidují např. ani docházku. Veškeré záležitosti si mohou jedinci přizpůsobit sami dle jejich potřeb.

Další otázka se vztahovala k implementaci konceptu zohledňujícího věk zaměstnanců do personálních strategií. Pouze jedna organizace z devíti dotázaných má age management implementovaný v personálních strategiích. Jedná se o jedinou organizaci, která zároveň využívá pojem age management. Respondent z této organizace v odpovědi uvedl, že se jedná o jednu ze strategických priorit projektu diverzity a inkluze v jejich společnosti. V personálních strategiích mají dle výpovědi organizace popsané například jednotlivé projekty podporující vybrané cílové skupiny, celý koncept zohledňující věk svých zaměstnanců ale ve strategiích popsány nemají.

4.3.3 Cílové skupiny

Téma cílové skupiny je zaměřeno na formy podpory různých věkových skupin zaměstnanců. Toto téma, ve kterém je zodpovězena druhá výzkumná otázka, se zaměřuje na různé věkové skupiny, na které organizace v kontextu řízení zohledňujícího věk zaměstnanců primárně cílí. Současně tato kapitola popisuje, jakým způsobem jsou jednotlivé skupiny v organizacích podporovány.

První skupinou, která je ohrožená na trhu práce, jsou absolventi. Aplikovaná opatření dotázaných společností, která se vztahují k této cílové skupině, jsou prezentována níže. Organizace cílí také na absolventům věkově blízkou skupinu, studenty. Respondenti tyto dvě skupiny nerozdělovali, opatření se týkají obou zmíněných skupin. Dle mého šetření na studenty a absolventy spíše cílí organizace s větším počtem zaměstnanců. Využití programů pro studenty a absolventy, jako jsou například trainee programy, potvrdily 4 organizace, které mají více jak 900 zaměstnanců. Pět organizací s nižším počtem zaměstnanců se na tuto věkovou skupinu tolik nezaměřuje. Jako hlavní důvod, proč se organizace s menším počtem zaměstnanců na tuto skupinu lidí ve větší míře nezaměřují, uváděli respondenti převážně finance. Zazněla zde také odpověď, že organizace nemá kapacitu na stálé zaškolování nových mladých lidí, kteří poté zjistí, že danou práci nechtějí vykonávat a organizaci opustí.

Respondent z organizace B, která má 250 zaměstnanců a její věkový průměr je 47 let, uvedl: „Máme malé množství absolventů, které můžeme přijmout. Pokud chceme přijmout absolventy, je pro nás dostatečná inzerce. Bylo by to hrozně pracné. Z povahy práce si je nemůžeme dovolit.“

Nejčastější formou podpory pro tuto cílovou skupinu, jak uváděla většina organizací, byla spolupráce se středními a vysokými školami. Sedm organizací uvedlo, že se jejich zaměstnanci účastní přednášek na středních či vysokých školách. Chodí tam přednášet vybraná témata jako specialisté. Těchto přednášek se účastní i zaměstnanci dotázaných organizací, které mají menší počet zaměstnanců než 900. Jinou zmiňovanou formou podpory studentů bylo umožňování praxí na pracovišti či spolupráce se studenty při psaní diplomových a bakalářských prací. Dalším opatřením je speciální označení inzerce pracovních pozic (většinou symbol promoční čepice), na které se mohou hlásit absolventi. Ojediněle se také objevovala účast na veletrzích. Organizace F také uvedla účast na *meetupech*, jedná se o „komornější událost, kde je přihlášeno

třeba 30 studentů a naše organizace, společně s jinou organizací, přednáší na předem stanovené téma.“ Meetupy je platforma, která propojuje studenty a čerstvé absolventy škol s odborníky z praxe. Větší organizace uváděly podporu formou trainee programů či stáží. Jednotlivé projekty a programy větších organizací jsou prezentovány níže.

Nejvíce projektů a programů má pro studenty a absolventy organizace A. Prvním konceptem této organizace, zaměřujícím se na tuto cílovou skupinu, je projekt *Studuj a pracuj*. Jedná se o 1–2letý program na pobočkové síti. Studenti vybraní do tohoto konceptu studují a zároveň při škole pracují, v organizaci poté mají výhody různých školení, kde mohou nabývat dalších zkušeností. Mohou také získávat různé certifikáty. Předností tohoto projektu je taktéž setkávání se s jinými studenty a sdílení získaných zážitků. Většina studentů poté v organizaci zůstává. Ve specifických odvětvích na centrále v této organizaci probíhaly taktéž trainee programy (nyní jsou pozastaveny z důvodu koronavirové pandemie), které měly různá jména dle daných odvětví. Organizace A také spolupracuje s agenturou, která je v přímém kontaktu se školami a studenty, a proto organizuje malé kariérní dny. Agentura organizuje tyto dny ve spolupráci se 3–4 společnostmi. Agentura při kariérních dnech pořádá výběrové řízení s fiktivními pozicemi z vybrané organizace. Vybraní zaměstnanci z této organizace studenty poté učí, jak se na takovéto výběrové řízení připravit, konzultují s nimi vytvoření životopisů a zmíněná agentura studenty ještě zkouší z angličtiny. Organizace A také navštěvuje veletrhy škol. Respondent z organizace A doplňuje: „chceme, aby studenti viděli, že nejsme jen škrobená banka, ale že zde pracují normální a fajn lidé.“ Zaměstnanci této organizace také chodí do škol vyučovat finanční gramotnost. Pracovníci náboru zase pořádají na školách workshopy *assessment centra nanečisto*, kde ukazují studentům, jak a proč se toto výběrové řízení připravuje. Na workshopech je taktéž vysvětleno, s čím se mohou uchazeči o zaměstnání při tomto výběrovém řízení potýkat.

Další organizací, která využívá trainee program, je organizace F. Jedná se o program, který je stavěn na dva roky pro studenty 4. a 5. ročníků vysokých škol, případně pro bakaláře. Po dvou letech může trainee přejít na hlavní pracovní poměr. Účastníci programu pracují jako regulérní zaměstnanci a očekává se od nich nějaký přínos.

Uchazeče bez předchozí praxe nabírají všechny dotázané organizace. Dle odpovědí respondentů nabírají uchazeče bez předchozích zkušeností ve větší míře společnosti s větším počtem zaměstnanců než organizace s méně zaměstnanci. Častým požadavkem pro nábor

uchazeče bez předchozích pracovních zkušeností však byla alespoň maturita. Tímto požadavkem se potvrzuje charakteristika oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, jelikož zde téměř nepracují jedinci bez středního či vysokoškolského vzdělání. Bez zkušeností organizace umisťují uchazeče například na administrativní pozice, dále do call center nebo do oddělení informačních technologií. V některých organizacích dostávají tito uchazeči příležitost také na obchodních a bankéřských pozicích nebo jako klientští pracovníci. Organizace A má například speciální juniorní pozice, které neobsazuje podle zkušeností, ale podle toho, zda se člověk na danou pozici hodí. „Např. pokud se jedná o datového analytika, tak chceme, aby ho bavila práce s Excelem, různé analýzy, aby k tomu inklinoval. Také záleží na osobnosti daného člověka. Děláme také testy produktivity, zda bude daný člověk na pozici prosperovat.“

Další skupinou, kterou většina organizací podporuje, jsou matky na mateřské a rodičovské dovolené a ojediněle také otcové, kteří v domácnosti pečují o novorozence. Podpora probíhá především finanční formou a umožněním nadstandardních dovolených. Například organizace G má program zaměřený na podporu otců a jejich vazbu na rodiny. Respondentka z organizace D doplňuje: „Jelikož máme nízký věkový průměr a spoustu mladých lidí, jsme hodně zaměřeni na rodiny s dětmi. Když jde naše zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, doplácíme jí do plné částky platu. Pro otce máme 6 dní placeného volna po narození dítěte.“ Matkám pečujícím o malé děti organizace umožňují spolupráci formou flexibilních pracovních úvazků, aby mohly skloubit práci a péči o dítě. Organizace A připravuje pro rodiče odcházející na mateřskou dovolenou na pracovišti workshopy, které mají za cíl psychicky je připravit na budoucí události. Jedná se o setkání nastávajících matek, kde je přítomna i porodní dula. Workshop se jmenuje *Jak se nezbláznit mezi papáním a kakáním*. Po rodičovské dovolené je pro matky připraven workshop *Jak se zachovat z pracovněprávního hlediska*, kde mohou matky zjistit, na co mají nebo nemají právo a jak se mohou začlenit zpět do práce. Workshopy jsou realizovány v pracovním prostředí s odborníky na dané téma.

Třetí podporovanou věkovou skupinou v organizacích jsou lidé starší 50 let. Dle výpovědí respondentů je tato skupina lidí podporována převážně formou různých vlastních projektů. Respondent z organizace CH uvádí: „Ohroženou skupinu 50+ na trhu práce vnímáme a zaměřujeme se na ni jako na jednu z priorit, které jsme si nastavili v rámci signatářství Charty Diverzity. Nyní plánujeme zmíněnou skupinu oslovit v rámci inzerce pracovních pozic tak, aby se nemuseli bát o danou pracovní pozici ucházet, pokud je zaujme.“ Speciální program pro

zaměstnance 50+ aplikuje také organizace A. Pro tuto skupinu má vylepšené pracovní podmínky. Pokud tedy tito zaměstnanci pracují například na poloviční úvazek, dostávají $\frac{3}{4}$ mzdy. „Je to pro ně úleva, mohou tu dělat jen na půl úvazku a pořád si vydělat nějaké peníze.“ V rámci zmíněného projektu organizace pořádá také setkání pro tuto skupinu lidí, aby se navzájem sdružovali. Společnost organizuje pro zaměstnance 50+ zajímavá školení s psychology nebo také kurzy zaměřené na digitální dovednosti. V současné době se konají setkání i online. Zaměstnanci v tomto programu mají také proplacené dva dny wellness volna, které jsou určeny na jejich odpočinek. „Chceme rozjet další věci, aby u nás lidé zůstávali a neměli důvod odcházet. Jedná se většinou o zkušené lidi, kteří jsou pro nás obrovská přidaná hodnota. Snažíme se jim tedy vycházet vstříc.“ Za programy pro starší zaměstnance dostala tato organizace ocenění odpovědné firmy.

Dalším opatřením, které umožňují všechny organizace, je zkracování pracovních úvazků lidem v důchodovém věku. Zaměstnanci v tomto věku si mohou vybrat, zda odejdou do důchodu, či budou pokračovat ve spolupráci v menším časovém rozsahu. Některé organizace také umožňují přechod na méně namáhavé práce, například ze zodpovědného manažera na výpomoc v týmu.

V některých případech organizace udržují kontakty s lidmi i po jejich odchodu do důchodu. Kontakty se zaměstnanci, kteří odejdou do důchodu, udržují dvě z dotázaných společností. Kontakty jsou udržovány formou pořádání různých setkání. Například organizace C organizovala pro lidi, kteří již odešli od důchodu, akci v obchodní síti. V organizaci E mají firemní klub seniorů, který se pravidelně schází. V ostatních organizacích udržují kontakty se zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu, spíše kolegové a nadřízení daného člověka.

Propojení různých věkových skupin zajišťuje mezigenerační spolupráce. Rozvoj mezigenerační spolupráce probíhá v dotázaných organizacích především v týmech, ve kterých jsou přítomni zaměstnanci různých generací. Osm z devíti organizací uvedlo, že se snaží podporovat předávání znalostí v rámci týmů. Respondent z organizace G doplňuje: „Ve vedení máme starší zaměstnance, týmy jsou mladé. Předávání znalostí a zkušeností u nás tedy funguje tímto způsobem.“ Dalším uváděným způsobem předávání znalostí a mezigeneračního učení byla snaha o diverzitu zaměstnanců při různých projektech. Respondent z organizace C dodává, že ve společnosti rozvíjejí mezigenerační spolupráci také formou stáží, při kterých studentům, případně absolventům, předávají znalosti starší, zkušenější kolegové.

Nejčastějšími metodami mezigeneračního předávání znalostí mezi zaměstnanci jsou mentoring, koučink, asistování a v menší míře také rotace práce. Koučink a mentoring využívá osm z dotázaných organizací. Sedm z nich má kouče i mentory interní, poté teprve čerpají z vnějších zdrojů. Jedna z organizací má pouze externí kouče a mentory. Dvě organizace nabízejí koučink pouze manažerům. Rotaci práce podporují tři organizace, ty mají větší počet zaměstnanců než 2900. Pouze jedna organizace s vyšším počtem zaměstnanců než 2900 rotaci práce nevyužívá.

V organizaci C mají strukturovaný mentoring, kdy má každý nový zaměstnanec určeného svého mentora. O tento postup se nově také snaží organizace CH: „Snažíme se o cílený mentoring v adaptačním procesu, kdy mentorem a garantem procesu bude konkrétní, za tímto účelem proškolený a připravený, zaměstnanec, který také na konci tohoto procesu přijme zpětnou vazbu od nového zaměstnance.“ V organizaci D praktikují reverzní mentoring, kdy mladší talenti mentorují starší zaměstnance. Totéž platí i u organizace F, ve které tímto způsobem funguje převážně předávání znalostí o technologiích.

„V rámci organizace máme vytipované kouče a mentory. Pokud někdo potřebuje vzdělat v nějakém tématu, případně si popovídat s někým o své situaci, může se na ně obrátit prostřednictvím vzdělávacího centra,“ uvádí respondent z organizace A. Tato organizace je také zapojena do projektu T2G, jedná se o mezifirmní mentoringový program. Dle slov respondenta funguje tak, že se v organizacích vyberou mentoři a mentee, kteří se chtějí vzdělat v určité oblasti, případně předat znalosti dále. V průběhu roku poté napříč společnostmi probíhají různé akce a schůzky. Účastníci se také navzájem navštěvují v organizacích, aby poznali jiné fungování společnosti. Dochází tak k přenosu nových znalostí do organizace.

V organizaci D mají při nástupu a adaptaci nového člověka asistenta, který má novému zaměstnanci pomoci. Totéž platí i u organizace E: „Novému zaměstnanci je obvykle v týmu přiřazen buddy, v některých útvarech garant, který pomáhá hlavně s rozvojem odbornosti pracovníka.“

4.3.4 Individuální přístup k zaměstnancům, péče o pracovníky a úprava pracovních podmínek

Jako další téma je na základě opakujících se myšlenek ve výpovědích respondentů vybrána úprava pracovních podmínek, péče o pracovníky a individuální přístup k zaměstnancům, který

je dle zásad a doporučení konceptu age managementu klíčový. Odpovědi uvedené v této části se vztahují ke třetí výzkumné otázce.

Všechny dotázané organizace mají tam, kde to umožňuje provoz, flexibilní pracovní dobu. Nejedná se tedy o pobočky, kde je nutný přímý kontakt s klientem. Organizace mají ale pravidlo, dle kterého musí být zaměstnanci od cca od 9 do 15 hodin k dispozici (Některé organizace mají povinné rozmezí od 8 do 14 hod., některé od 9:30 do 15:30 hod.). Jak doplňuje respondent z organizace C: „Ten trh si to vyžaduje, bez toho nemůžeme být, protože bychom nebyli konkurenceschopní.“ Ve zkoumaných organizacích jsou také zastoupeny různé formy jiných flexibilních pracovních úvazků. Nejčastěji organizace využívají dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, dále zkrácené úvazky a ojediněle mívají také sdílená pracovní místa. Dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti využívá 8 z 9 dotázaných organizací. Jedna organizace dohody umožňuje pouze nyní v období koronavirové pandemie, tato organizace se dle slov respondenta snaží jít cestou pracovních právních vztahů. Zkrácené úvazky využívá také 8 z 9 organizací, z toho však 2 organizace využívají pouze poloviční úvazky. Sdílené pracovní místo poté aplikují 4 organizace.

Organizace A uzpůsobuje pracovní dobu hlavně zaměstnancům 50+, dále matkám do 4 let věku dítěte a studentům. „Pro matky máme program, kdy mají zkrácený úvazek do 20 hod. týdně.“ Dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti využívají v této organizaci převážně pro studenty. Podobně odpovídal respondent z organizace C, kde moc nevyužívají různé flexibilní pracovní úvazky, ale matkám a starším pracovníkům mohou upravovat pracovní dobu dle potřeby.

Nejčastější úpravou týkající se pracovního prostředí, které nyní využívají všechny organizace, je práce z domova. Potvrdilo to 9 z 9 respondentů organizací. Skoro všechny organizace využívaly práci z domova již před koronavirovou pandemií, ne však v takové míře. Jak již bylo zmíněno výše, home office také funguje převážně na centrálách, jelikož na pobočkách je nutné udržovat osobní kontakt s klienty.

Aby bylo dosaženo co nejlepšího pracovního výkonu a pohodlí pracovníka, je důležitá také ergonomie pracoviště. Dle výpovědí respondentů většina zaměstnavatelů myslela na ergonomii pracoviště v průběhu designu pracoviště, jednalo se ale o obecné podmínky, ne individuální pro každého zaměstnance. Umístění stolů, monitorů, tvar židlí apod. jsou tedy promyšlené,

ale pro každého zaměstnance stejné. Speciální pomůcky individuální pro každého zaměstnance, jako jsou například polohovatelné stoly, využívají 2 organizace. Respondent z organizace A například uvádí: „Polohovací stůl atp. by dostal jen člověk, který by byl nějak indisponován.“ V této organizaci funguje tzv. *hot desking*, jedná se o sdílení jednoho stolu více zaměstnanci, každý zaměstnanec si pokaždé může vybrat jiné pracovní místo. S tímto přístupem je individuální úprava pracovního místa v rozporu. Jako další pomůcky podporující zdraví na pracovišti využívají organizace například rehabilitační míčky či gymnastické míče. Jak uvádí respondent z organizace E: „Máme třeba gymnastické míče, které pomáhají mít páteř ve správné poloze.“ V organizaci C se dle výpovědi respondenta na úpravu pracoviště tolik nehledí, mívají však jednorázové akce, kdy zúčastnění zaměstnanci dostávají například rehabilitační míčky, které si mají dát za záda na židli apod.

V organizaci G platí dle respondenta princip osobní odpovědnosti: „Pokud se chceš mít v práci dobře, tak si tu práci i prostředí musím přizpůsobit tak, aby se mi tam líbilo. Naše týmy mají za úkol nadesignovat si kancelář tak, aby se jim v novém konceptu fungovalo dobře. Jestli si tam vymyslí relax zónu nebo polohovatelné stoly, to je na nich. Nejsme firma, která by to diktovala. Zaměstnanci musí přijít s vlastní iniciativou, a to se u nás děje.“

Pracovní náplň je ve zkoumané oblasti upravována minimálně. V oblasti bankovníctví a pojišťovnictví není velké množství pracovních pozic zaměřujících se na fyzickou práci, jako je tomu například ve výrobních společnostech, kde by se mohla upravovat fyzická zátěž pracovníkům různého věku. Převážně se jedná o práci na počítači. Dle respondentů se málokdy stává, že by bylo potřeba někomu měnit náplň práce ze zdravotních důvodů.

Jak uvádí respondent z organizace A: „Je to hodně individuální dle útvaru, ve kterém daný člověk pracuje. V projektových týmech se dají třeba měnit projekty, pokud někomu nevyhovují. Ale na pobočce máte jednu pracovní náplň, obsluhovat klienty a plnit obchodní plány, a přes to vlak nejede.“ Některé organizace umožňují změnu pracovní pozice. Například starším pracovníkům z důvodu zodpovědnosti. „Pokud se již zaměstnanec necítí na manažerskou pozici, můžeme mu nabídnout pozici v týmu.“ Odpovídá respondent z organizace B. V organizaci C například mění pracovní pozice lidem na základě jejich rychlosti. „Takto nám to funguje například na IT, když nejsou zaměstnanci na určité pozici dostatečně rychlí, snažíme se je nasměrovat třeba k údržbě aplikací apod.“

Dle zásad a doporučení konceptu age managementu je také zásadní řešit problémy se zaměstnanci individuálně. U všech dotázaných organizací mohou své specifické problémy zaměstnanci řešit nejprve se svými manažery (v organizaci G s podporovatelem). Dále se mohou obracet na HR oddělení. Nejčastěji na HR business partnery, HR manažery či náboráře, které znají od svého nástupu. „Máme kulturu založenou na leadershipu, vždycky by se měl zaměstnanec jako první obrátit na svého leadera, manažera. Snažíme se o to, aby se manažeři starali o své podřízené jako o lidi, neřídili pouze úkoly,“ uvádí respondent z organizace F.

Ve třech organizacích také funguje anonymní schránka, kam mohou zaměstnanci napsat jejich problémy. V organizaci D dělají průzkumy spokojenosti a snaží se reflektovat přání zaměstnanců. Mají *whistleblowing boxy*, kam mohou dát všichni zaměstnanci písemně podnět k řešení. Problémem se poté zabývá oddělení Compliance. *Whistleblowing box* je anonymní nástroj pro řešení problémů ve společnosti. Podobně to funguje i v organizaci F, kde má oddělení Compliance svou anonymní linku, do které se každý může svěřit se svým problémem. V organizaci E se se svými konkrétními potřebami mohou zaměstnanci obracet na HR Centrum diversity. Organizace G má každý týden barometr, kam lidé mohou napsat vše, co je trápí. Jak uvádí respondent z této organizace: „Týdenní barometr není anonymní a stejně to tam lidé píšou.“ Tato organizace má také anonymní schránku, ale dle respondenta tam lidé nic nedávají, jelikož mají jiné cesty k řešení.

Diskriminaci v oblasti získávání, výběru a uvolňování pracovníků upravuje zákoník práce, který dodržují všechny organizace. Při výběru pracovníků však organizace zohledňují určité faktory, které nejlépe popisuje respondent z organizace B: „Jsou pozice, které jsou vhodné pro různá pohlaví, jiné pro středoškoláky, vysokoškoláky atp., vychází to z charakteru práce. Pokud bychom nezohlednili tyto faktory, lidé by tam byli nespokojení, nebo by je to dlouho nebavilo. Vše, co inzeruji, inzeruji pro všechny skupiny obyvatel. Může za tím být ale nějaká preference manažera, jelikož on má ty zkušenosti, pro koho je daná pozice nejvhodnější.“

Dle výpovědí respondentů problematiku diskriminace mezi zaměstnanci zaměstnavatelé považují za nepřijatelnou, dále ale své zaměstnance v této problematice nevzdělávají. Pokud se však nějaký člověk cítí diskriminován, může se nejprve obrátit na svého manažera, následně na vyššího nadřízeného, případně HR Business partnera. „Pokud se jedná o diskriminaci

od manažera, pozná se to na ročním hodnocení,“ uvádí respondent z organizace A. Pro tyto příležitosti v organizacích fungují výše zmíněné anonymní schránky.

Organizace, která se diskriminací obecně a diskriminací na základě věku na pracovišti více zabývá, je organizace, která má implementovaný age management ve svých personálních strategiích. Problematiku diskriminace v této organizaci upravuje Kodex chování, se kterým je seznámen každý zaměstnanec. „Pokud by došlo k jeho porušení, mají zaměstnanci možnost toto porušení nahlásit útvaru Compliance. S daným tématem je také možné obrátit se na HR Centrum diverzity,“ uvádí respondent z organizace E. V této organizaci je zmíněná problematika součástí adaptace manažera a manažerského vzdělávání. V organizaci F o problematice diskriminace informují nově nastupující zaměstnanci. „Stávající zaměstnanci o tom již neinformujeme, nevzděláváme. Máme ale pro manažery kvartální vzdělávací modul, který se zaměřuje na psychické bezpečí, což může souviset s diverzitou, diskriminací i age managementem.“ Organizace B se občas na toto téma baví s manažery osobně, jelikož má menší počet zaměstnanců. Ostatní organizace své manažery ani další zaměstnanci na tuto problematiku neškolí. Respondent z organizace A doplňuje: „Spíše se snažíme mít přátelskou firemní kulturu, bez ohledu na věk. Z většiny zpětné vazby, co mám, jsou všichni spokojeni. V rozhovorech pro nováčky zaměstnanci uvádějí, že mají dobrou atmosféru v týmu a že jsou všichni ochotni pomoci, poté to ostatní zaměstnanci okoukávají.“

Pro spokojený život pracovníků a dobrou pověst organizace může být důležité poskytovat podporu zaměstnancům po celou dobu jejich působení v organizaci. Jedná se tedy i o poskytování podpory uvolněným zaměstnancům. Většina organizací poskytuje uvolněným pracovníkům podporu jen pokud si o ni sami zažádají. Jedná se nejčastěji o psychickou formu podpory, případně poskytování informací. V některých organizacích přes příslušného HR Business partnera. Plošný outplacement udělala například organizace A: „Ten zahrnoval konzultaci životopisu, pomoc se zřízením LinkedIn profilu, pomoc s vyhledáváním pracovních pozic na různých portálech. Dále byla snaha navázat lidi také na agentury práce. Lidé to měli také jako psychickou podporu a brali to hodně pozitivně.“ Další, kdo outplacement využívá, je organizace F. Pro uvolněné zaměstnanci mají připravené materiály s uvedenými postupy, jak mají zaměstnanci následně jednat.

Dlouhodobé programy na přípravu na stáří mohou eliminovat předčasný odchod zaměstnanců do důchodu. Proto byl respondentům položen dotaz, zda organizace nějakým způsobem

připravují své zaměstnance na odchod do důchodu. Jedinou formou podpory, kterou organizace využívají je forma finanční. Přispívají zaměstnancům na penzijní spoření. Respondent z organizace CH uvedl: „Nepřipravujeme zaměstnance na odchod do důchodu, tak daleko zatím nejsme. Pouze se snažíme zodpovědět jejich otázky, které míří především na mzdové účetní.“

Při personálním plánování dotázané organizace věkovou strukturu u svých zaměstnanců nezohledňují. Jak doplňuje respondent z organizace A: „Nabíráme zaměstnance podle zkušeností, jak se nám daný člověk líbí a jak pasuje do týmu.“ Čtyři organizace sledují zaměstnance, kteří se blíží k důchodovému věku. „Sledujeme všechny zaměstnance, kteří se nám blíží k důchodovému věku, vyhodnocujeme to. Poté se v souladu s tím schvaluje počet nových míst,“ dodává respondent z organizace B. Organizace, které sledují zaměstnance blížící se k důchodovému věku, mají vyšší věkový průměr než organizace, které tento jev nesledují.

4.3.5 Podpora zdraví a pracovní schopnosti

Poslední téma, kterým je podpora zdraví a pracovní schopnosti, zodpovídá pátou výzkumnou otázku. Nejčastějšími benefity, které poskytují organizace všem svým zaměstnancům pro podporu zdraví, jsou různé formy vzdělávání, podpora sportu, příspěvky do cafeterie, organizování dnů zdraví a zajištění preventivních vyšetření. Příspěvky do cafeterie využívá 6 z dotázaných organizací, dny zdraví pořádá 5 organizací. Respondenti rovněž zmiňovali relaxační místnosti v práci a poskytování vitamínových balíčků zaměstnancům. Samozřejmostí je dle respondentů také dodržování pitného režimu, kdy mají zaměstnanci k dispozici pitnou vodu, čaje a kávu na pracovišti.

Při dnech zdraví se v organizaci A koná měření očí, měření tlaku, přichází přednášet výživoví poradci atp. Organizace B dbá především na oční prevenci. „Máme speciální preventivní oční vyšetření, které probíhá každý rok.“ V organizaci D se dny zdraví skládají ze 3 zajímavých přednášek, které se zaměřily například na zdravé jídelníčky či složení těla, také zde probíhá vyšetření očí. Organizace F zajišťuje každý rok svým zaměstnancům očkování proti chřipce.

„V rámci benefitu, který nazýváme „sociální fond“, dostane každý zaměstnanec po zkušební době pravidelný finanční příspěvek do tzv. cafeterie. Sám se pak rozhodne, jak příspěvek v rámci daných možností využije. Mezi možnostmi uplatnění jsou například lékárny, masáže, pohybové aktivity, rekreační pobyty, ale i možnost nákupu knih,“ popisuje benefit respondent

z organizace CH. Z cafeterie si mohou zaměstnanci organizace A koupit multisport kartu, masáže, zdravotnické pomůcky. Záleží na každém člověku, jak s penězi naloží. Respondent z organizace B tvrdí, že zaměstnanci tyto prostředky využívají často v lékárnách. „Zaměstnanci mají volbu v rámci cafeterie, zda své prostředky dají do volnočasových aktivit, vzdělávání nebo do oblasti zdraví.“

Organizace B zásobuje své zaměstnance vitamínovými balíčky, které obsahují šťávy, ovoce, čerstvé džusy a zdravé potraviny. Pro management má speciální poukázky určené k čerpání v kategorii zdraví, masáže, rehabilitace a fyzioterapie. Vitamínové balíčky zajišťuje také organizace CH, která je (v jiném složení) zasílá i matkám na mateřské či rodičovské dovolené. Do organizace D dvakrát do roka dochází specialisté, jako jsou například dermatologové, fyzioterapeuti atp. Dále mívají v organizaci přednášky například na prevenci rakoviny či kardiovaskulární choroby. Jednou ročně proplácují vyšetření prsu, prostaty a varlat všem svým zaměstnancům.

Organizace D má zázemí pro cyklisty, v rámci kterého mohou pracovníci využít hlídané parkoviště pro kola a koloběžky nebo sprchy. Každou středu měli všichni zaměstnanci možnost (před koronavirovou pandemií) chodit hrát fotbal a mohli se také účastnit různých závodů v běhání. Další organizací, která podporuje zaměstnance ve sportovních aktivitách, je organizace F. Pořádají závod v běhu a také pomocí kampaně povzbuzují zaměstnance k tomu, aby jezdili do práce na kole. Organizace G má 4x do roka workshopy zaměřené na sport, které si buď organizují zaměstnanci, nebo tým odborníků. Zároveň se zaměstnanci této společnosti mohou zúčastnit běžeckých závodů, ze kterých získávají peníze pro nadace za naběhané kilometry. Organizace C má tzv. zdravé pátky, kdy bývá pro zaměstnance, kteří mají zájem, připravena lekce jógy. Pro podporu sportu má organizace D naplánovaný běh s trenérem. Zaměstnanci této organizace také měli možnost účastnit se 2x týdně cvičení jógy a pilates v nedalekém fitness centru, kde pro ně byl vyjednáán vstup za výhodnou cenu. Organizace CH natočila pro své zaměstnance video, podle kterého se mají protahovat v kanceláři, aby předcházeli problémům se zády a pohybovým aparátem.

Organizace A také spolupracuje s neziskovými organizacemi. Zaměstnanci mají jednou za rok proplacený den na CSR aktivitu. CSR znamená společenskou odpovědnost firem, organizace se snaží přispět ke zlepšení svého okolí, a to dobrovolně a bez přímého zisku. „Například jsme jeli do kojeneckého ústavu hrabat listí nebo do Českého lesa odstraňovat větvičky a zachraňovat

zvířátka, pomáhat postiženým apod. Lidé to mohou brát jako psychické pohlazení.“ Neziskové organizace podporuje také společnost D. „Objednáváme si *Breakfaststory*, což je nezisková organizace, kde si můžete vybrat jídlo, a to, co si objednáte vy, dostane i nějaký senior nebo matka samoživitelka. Také tam vaří kuchařky bez domova.“

Od ostatních společností se nejvíce odlišovala organizace G, která se prezentuje jako bezbenefitní. „Jsme bezbenefitní ve formě příspěvků, naše benefity jsou zaměřené na rozvoj lidí. U nás je to o rozvoji, vzdělávání a podpoře potenciálu. Být u nás znamená něco víc, lidé mají obrovskou péči ze strany podporovatelů. To je ten hlavní benefit. Nechceme, aby k nám chodili lidé kvůli příspěvkům. Jsme banda nadšenců, a buď ten člověk bude stejný nadšenec, kterému to bude dávat smysl, nebo to nepůjde.“ V této organizaci mají členové týmů také neomezené volno. Lidé si mohou vybrat kolik dovolené chtějí, pokud jim to podporovatel schválí a zaručí se chod týmu.

Dále bylo zjišťováno, zda a jaké vzdělávací kurzy, semináře, přednášky apod., které mají za úkol podpořit zdraví a pracovní schopnost zaměstnanců, nabízejí organizace svým pracovníkům. Dvě z organizací nabízí online platformu, kde si zaměstnanci mohou vybrat, jaké téma je zajímavé. Pět organizací vypisuje vzdělávací akce pro všechny zaměstnance, na které se může přihlásit kterýkoli zaměstnanec. Ostatní organizace plánují kurzy apod. pro určité skupiny pracovníků. Realizaci zajišťují jak interní zaměstnanci, tak různé vzdělávací agentury. Několikrát zmiňovaný byl například time management, stres management, pozitivní management, prokrastinace, změna a komunikace, práce s prioritami či syndrom vyhoření. Dále respondenti uvedli školení první pomoci, kurzy na zdravé sezení na kancelářské židli, mindfulness a meditaci, výše zmíněné přednášky na prevenci rakoviny a kardiovaskulární choroby a v neposlední řadě přednášky s odborníky na výživu a zdravý životní styl.

V organizaci A záleží na potřebách jednotlivých týmů. Mají online platformu, na které si lidé mohou pustit různá vzdělávací videa. Dále využívají aplikaci pro navržení témat, která chtějí zaměstnanci předat dalším pracovníkům. Zaměstnanci v ní rovněž mohou vypsát termíny svého kurzu, školení, přednášky atp. a ostatní pracovníci se k nim mohou přihlásit. Na pobočky v organizaci B v rámci psychohygieny dochází lektorka, která zaměstnancům pomáhá zvládat obtížné situace.

Velké množství různých forem vzdělávání k podpoře zdraví a pracovní schopnosti nabízí organizace F. Prostřednictvím přednášek, workshopů, videí, knížek nebo podcastů se mohou zaměstnanci zaměřit na témata spánku, digitálního detoxu, stravy, dechu, resilience, otužování i pravidel na home-office v kontextu vyvážení pracovního a osobního života.

4.4 Diskuse

Cílem kvalitativního empirického šetření bylo analyzovat opatření age managementu, která aplikují vybrané organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Za tímto účelem byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů uskutečněných online formou. Rozhovory byly vedeny s devíti personálními pracovníky vybraných organizací, která splňovala daná kritéria.

Všech devět organizací má centrálu v Praze. Jedná se o akciové společnosti, v osmi případech se zahraničním zázemím. Počet zaměstnanců se v dotázaných organizacích pohybuje od 60 do 8000+. Z hlediska počtu zaměstnanců se tedy organizace řadí spíše do středních a větších podniků.

K dosažení cíle empirického šetření bylo stanoveno pět výzkumných otázek, zaměřujících se na zakotvení opatření zohledňující věk zaměstnanců v personálních strategiích a pojem age management, cílové skupiny daných opatření, nejčastěji využívaná jednotlivá opatření, roli velikosti organizace a nejčastěji poskytované benefity pro podporu zdraví a udržení co nejdelší pracovní schopnosti zaměstnanců. Odpovědi na výzkumné otázky jsou prezentovány níže.

Mají organizace v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze zakotvena opatření zohledňující věk zaměstnanců v personálních strategiích a aplikují tato opatření pod pojmem age management?

V této souvislosti bylo nejprve zjišťováno, zda respondenti znají pojem age management a co si pod ním představují. Dle uvedených reakcí osm z devíti respondentů vědělo, co si má pod tímto pojmem představit. Základní myšlenka se u všech osmi respondentů vztahovala k podpoře lidí v určitých životních fázích, každý respondent ale ve své definici zdůrazňoval něco jiného. Jeden z respondentů se v rámci svého pojetí age managementu zaměřil na starší věkovou skupinu lidí, ostatní respondenti na všechny ohrožené věkové skupiny. Jak tvrdí autoři Sipa a Skibiński (2015, s. 53), na základě doporučení a zásad konceptu age managementu je

třeba zohledňovat potřeby a schopnosti zaměstnanců všech věkových skupin. Některé z respondentů spojoval důraz na vyhýbání se věkové diskriminaci. Potvrzení, že se na trhu práce stále objevuje diskriminace, a to nejčastěji na základě věku, přinesl výzkum STEM (2014, s. 1–4), který je blíže popsán v kapitole 2.2. Jiní respondenti se spíše zaměřili na individuální přístup k zaměstnancům. Další respondenti ve svém pojetí zdůrazňovali diverzitu na pracovišti, s tím spojený strukturovaný nábor zaměstnanců a udržení si stávajících pracovníků. Na vyvarování se předsudkům a úsilí o věkovou diverzitu při náboru pracovníků poukazuje také Křečková (2013, s. 29).

První otázka z rozhovoru se tedy zaměřila pouze na subjektivní názor respondentů, jejíž cílem bylo zjistit, jaké je povědomí o pojmu age management u respondentů v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Z výše uvedeného vyplývá, že je většina respondentů s pojmem obeznámena. Důvodem pro to může být fakt, že respondenti zastávají funkci personálních pracovníků, u kterých existuje větší pravděpodobnost, že se s tímto pojmem setkají, a to např. při studiu či v odborné literatuře týkající se personálního řízení. Pokud by byl rozhovor veden s jinými pracovníky, nejspíše by bylo povědomí o age managementu menší. Odpovědi respondentů nevyjadřovaly, jak se k této problematice staví dané organizace. Toto bylo zjišťováno vzápětí, dalšími otázkami z rozhovoru.

I když samotní respondenti pojem age management znají, v organizacích s ním pracováno není. Pod pojmem age management aplikuje opatření zohledňující věk svých zaměstnanců pouze jedna společnost. Jde o jednu ze strategických priorit projektu diverzity a inkluze v této organizaci. Jedná se o společnost, která má age management zakotvený ve strategiích lidských zdrojů. Tato společnost má zahraničního akcionáře a spadá do velké skupiny organizací, ve kterých je na diverzitu a inkluzi kladen značný důraz. Na základě tohoto příkladu organizace by se dalo říci, že ji ovlivňuje mezinárodní zázemí. Tento trend se již ale nepotvrzuje u dalších dotázaných organizací, které mají taktéž mezinárodní zázemí (tj. 8 z 9 organizací). Na diverzitu je u většiny ostatních dotázaných organizací také kladen důraz, ale pojem age management využíván není. Toto zjištění potvrzuje i šetření Alternativy 50+ (2014, s. 6), ve kterém se uvádí: „Zaměstnavatelé s různými nástroji AM častokrát pracují, aniž by je přímo nazývali age managementem.“

Jak uvádí Walker (1999, s. 374–375), pro zabránění diskriminace na základě věku, nezaměstnanosti a problémům s tím spojeným, by měl být vytvořen integrovaný přístup

a postupy v oblasti age managementu by se měly zakotvit do strategie řízení lidských zdrojů, viz kapitola 1.1. V personálních strategiích má age management implementovaný pouze jedna, výše zmíněná, organizace. Ostatní organizace ve svých strategiích popisují například jednotlivá opatření či různé projekty, které cílí na jednotlivé věkové skupiny ohrožené na trhu práce, viz další výzkumná otázka. Celý koncept zohledňující věk zaměstnanců však organizace ve svých strategiích implementovaný nemají. Důvodem pro výše zmíněné může být fakt, že tento koncept není v České republice příliš rozšířený a toto téma zde není značně rozpracované, viz kapitola 1.1. Jelikož tento koncept není v České republice značně rozšířený, je zajímavé, že převážná většina respondentů věděla, co si má pod pojmem představit. Respondenti sice rozuměli pojmu age management, ale jeho koncept v organizaci neaplikují.

Opatření zohledňující věk zaměstnanců aplikují všechny dotázané organizace, každá ale v jiném pojetí. Z výše uvedeného můžeme rozlišit dva přístupy organizací k aplikaci opatření age managementu. Prvním přístupem, který aplikuje pouze jedna organizace, je vědomé naplnění ideálů age managementu, jehož principy jsou zakotveny v personálních strategiích dané organizace. Druhým přístupem, který aplikuje zbylých osm z devíti organizací, je záměrná i nezáměrná aplikace činností k podpoře věkových skupin bez ohledu na naplnění ideálů age managementu.

Jelikož osm z devíti organizací zastává druhý přístup k age managementu, je pravděpodobné, že se aplikovaná opatření nebudou zaměřovat na všechny zásady a doporučení konceptu age managementu. Následující výzkumné otázky si kladou za cíl zjistit, jaká opatření vztahující se k age managementu organizace aplikují, ať už zastávají první či druhý přístup. Následující odpovědi na výzkumné otázky se také snaží poukázat na oblasti, kterým se organizace v tomto kontextu tolik nevěnují.

Na jaké věkové skupiny jsou zaměřena opatření týkající se age managementu v organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze?

Jednou z cílových skupin, na kterou se organizace nejčastěji zaměřují, jsou studenti a absolventi. Nejčastější formou podpory této cílové skupiny je spolupráce se středními a vysokými školami. O té pojednávají například Úlovec a Vojtěch (2018, s. 4), kteří zmiňují participaci zaměstnanců organizací ve výuce zaměřené na praxi nebo exkurze studentů do organizací. Další uváděnou formou podpory bylo umožňování praxí na pracovišti

a spolupráce při psaní bakalářských a diplomových pracích, účast na školních veletrzích, značení inzerce či poskytování trainee programů a stáží. Tyto programy mohou pomoci studentům a absolventům překonat bariéry, které se týkají nízkých zkušeností, psychiky či nerealistických očekávání z práce, o kterých hovoří Trlifajová a Gajdoš, (2019, s. 2–4) či Władyniak, Trlifajová a Kudrnáčová (2019, s. 10–17).

Další skupinou jsou matky na mateřské či rodičovské dovolené a ojediněle také otcové, kteří v domácnosti pečují o novorozence. Nejčastější podporou pro tuto skupinu je podpora finanční, kdy je matkám dopláceno do plné částky při odchodu na mateřskou dovolenou. Dále respondenti uváděli podporu formou umožnění nadstandardních dovolených, spolupráci na zkrácené úvazky a ojediněle různé workshopy.

Třetí věkovou skupinou, na kterou se zaměřují organizace, jsou zaměstnanci 50+. Zájem o tuto skupinu může souviset s problémy, které se mohou u starších jedinců vyskytnout, jako jsou například problémy s fyzickým či psychickým zdravím, bariéry v podobě rodinných či partnerských vztahů, unavenosti apod. (Trlifajová a Gajdoš, 2019, s. 2–4). Jedince ve věku 50+ organizace podporují formou různých vlastních projektů. Největší množství projektů realizuje organizace, která má nejvíce zaměstnanců, tj. 8000+. I když organizace nemá age management implementovaný v personálních strategiích, je v této společnosti vysoká podpora jednotlivých ohrožených skupin na trhu práce. Zmíněný trend se u této organizace prolínal do všech odpovědí na otázky. V některých organizacích mají zaměstnanci 50+ vylepšené pracovní podmínky. V důchodovém věku zaměstnancům společnosti umožňují přechod na zkrácené úvazky či dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Možný je také přechod na méně odpovědné pozice.

Po odchodu do důchodu udržují jako organizace kontakty s bývalými zaměstnanci dvě společnosti. Obě mají více než 3000 zaměstnanců. Jedna ze společností, která udržuje kontakty se zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu, je právě organizace s implementovaným age managementem do personálních strategií. Prostřednictvím tohoto opatření se tedy pravděpodobně snaží naplnit personální strategie. Druhá organizace sice nemá age management implementovaný ve strategiích, ale průměrný věk zaměstnanců v této společnosti je 45 let. Dle slov respondenta je v této organizaci skoro 50 % pracovníků starších 50 let. Z výše uvedeného může vyplývat, proč se organizace na tuto skupinu zaměřují. V ostatních případech udržují kontakty s lidmi po odchodu do důchodu spíše členové týmu daného člověka.

Udržování kontaktů se zaměstnanci a přizpůsobení individuálním potřebám může přispívat ke spokojenějšímu životu daných jedinců. Novotný, Bosničová, Břenková a kol. (2014, s. 57) uvádí, že jedním z opatření age managementu je právě *podpora uspokojení z práce a zachování pracovní i životní pohody*.

Jak je patrné z kapitoly 1.2.3 o národní úrovni age managementu, existují určité ohrožené skupiny na trhu práce, které stát více podporoval či stále podporuje. Můžeme zmínit například dotační programy spolufinancované z národního rozpočtu a Evropského sociálního fondu. V projektech je cíleno např. na rodiče do 6 měsíců po mateřské či rodičovské dovolené, pracovníky v předdůchodovém věku, studenty posledních ročníků středních a vysokých škol, absolventy a mladé lidi do 30 let věku. Dá se předpokládat, že pokud se organizace zapojí do financovaného projektu a zavede určitá opatření, bude v nich pokračovat, alespoň v nějaké míře, i po ukončení dotovaného projektu. Vliv státu a mezinárodních institucí může tedy představovat jeden z důvodů, proč se organizace zaměřují právě na tyto cílové skupiny.

V různém věku mohou mít lidé určité bariéry, viz kapitola 1.2.1, se kterými jsou, alespoň dle přístupu dotázaných respondentů, organizace obeznámeny. Organizace s větším počtem zaměstnanců a s možnými kapacitami se více než menší organizace zaměřují na studenty a absolventy, a snaží se tak překonat určité bariéry, které by mohly souviset se vstupem zmíněných jedinců na trh práce. Tito jedinci do organizací naopak mohou mj. přinést nový pohled na různé situace. Hlavní odlišností je, že větší organizace pro studenty a absolventy pořádají různé stáže a programy. Organizace s menším počtem zaměstnanců se spíše zaměřují na spolupráci se středními a vysokými školami, a to formou účastí na přednáškách. Této tendenci se věnuje výzkumná otázka níže.

Jaká jednotlivá opatření age managementu jsou u organizací v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze zastoupena nejčastěji?

V kontextu opatření zohledňujících věk zaměstnanců se organizace nejčastěji zaměřují na péči o zdraví pracovníků, úpravu pracovní doby a pracovního prostředí, která zahrnuje flexibilní pracovní úvazky, dále rozvoj mezigenerační spolupráce a podporu a propagaci fyzické a psychické kondice pracovníků.

Dle odpovědí respondentů můžeme pozorovat tři druhy opatření, která organizace aplikují. Prvním druhem jsou opatření, která jsou aplikována záměrně s cílem naplnit zásady a doporučení age managementu. Jako příklad můžeme uvést založení firemního klubu seniorů u organizace, která má age management zakotvený v personálních strategiích. Tento typ opatření se vyskytuje pouze u výše zmíněné organizace. Dalším druhem jsou záměrně aplikovaná opatření zaměřená na podporu různých cílových skupin, bez snahy naplnit ideály age managementu. Tento typ opatření je v dotázaných organizacích aplikován nejčastěji. Posledním druhem jsou opatření nezáměrná přirozená, která zcela automaticky naplňují ideály age managementu. Jedná se například o mezigenerační předávání znalostí v rámci pracovních týmů. Tyto druhy opatření souvisejí s přístupem, který organizace vůči opatřením age managementu zastávají, viz první výzkumná otázka.

Jak již bylo uvedeno u druhé výzkumné otázky, organizace svými opatřeními reagují na okolní prostředí. Stanovené strategie, cíle i jednotlivé projekty tak bývají ovlivněny vnějším vlivem. Vliv na jednotlivá opatření může mít např. legislativa či dotační programy. Podrobněji bude popsáno u jednotlivých opatření.

Velký důraz organizace kladou na individualitu u svých zaměstnanců. Tento jev se prolíná do všech činností i uvedených opatření. Dle výpovědí respondentů řeší všechny společnosti se svými zaměstnanci jejich problémy individuálně. Pokud je to možné, jsou zaměstnavatelé ochotni upravovat pracovní podmínky dle potřeb pracovníků. Individualita, která umožňuje zaměstnavatelům pochopit potřeby konkrétních cílových skupin, hraje v oblasti řízení věku dle Bejtkovského (2013, s. 2–3) velkou roli.

Z dotázaných organizací se na individualitu ale zaměřovala jedna organizace více než ostatní, nejednalo se však o organizaci, která má implementovaný age management v personálních strategiích. Individuální přístup se u této organizace projevoval ve všech odpovědích na otázky. V této organizaci platí princip osobní odpovědnosti, na základě kterého si lidé mohou sami přizpůsobit pracovní podmínky, pokud se chtějí mít v práci dobře. Zaměstnanci, kterým v organizaci říkají členové týmu či podporovatelé, musí přicházet se svou iniciativou. V organizaci také neevidují docházku svých zaměstnanců, lidé si tedy mohou upravit pracovní dobu dle potřeby. Průměrný věk v této organizaci je 33 let. Právě mladý kolektiv by mohl být jedním z důvodů, proč organizace funguje daným způsobem. V případě organizací s nižším věkovým průměrem lze totiž předpokládat, že bude jejich zaměření orientováno na moderní

trendy a přístupy. Tyto formy procesů v podobných organizacích mladší zaměstnanci vyhledávají, jelikož je pro ně prioritou pracovat v inovativních společnostech. Dokládá to průzkum společnosti Deloitte, který je pojmenován jako *Millennial Survey 2014*. Tohoto průzkumu se zúčastnilo více než 7 800 respondentů z více jak 26 zemí světa. Z průzkumu vyplývá, že pro 78 % budoucích manažerů je inovativnost konkrétní organizace důležitá při výběru zaměstnání (Deloitte Česká republika, 2014, nestránkováno).

Nejčastější opatření, která aplikují dotázané organizace, se týkají úpravy pracovních podmínek. Jedním z nich je úprava pracovní doby. Všechny dotázané organizace mají flexibilní pracovní dobu, v určené části dne však musejí zaměstnanci vykonávat svou pracovní činnost. Dále jsou využívány jiné flexibilní pracovní úvazky, nejčastěji se jedná o dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, zkrácené úvazky a sdílená pracovní místa. Dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti a zkrácené úvazky využívají všechny dotázané organizace. Sdílená pracovní místa poté 4 organizace. Provedená analýza Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí (2013, s. 18) ukázala, že nejvíce jsou tyto úvazky využívány mladými lidmi, ženami na rodičovské nebo mateřské dovolené, ženami s malými dětmi nebo osobami v důchodovém věku, což bylo respondenty mého šetření potvrzeno. Jedním z důvodů, proč se organizace zaměřují právě na tyto pracovní úvazky, může být podpora ze strany státních institucí, které usilují o co nejvyšší zaměstnanost.

Formy flexibilních pracovních úvazků jsou také definovány zákoníkem práce. Jelikož je toto téma hojně diskutované a rovněž podporuje různé skupiny osob, které nemohou pracovat na plný úvazek, jsou flexibilní formy práce stále častěji využívány. Zaměstnancům umožňují větší flexibilitu a zaměstnavatelům mj. snížení nákladů na zaměstnance, viz kapitola 3. Na podporu sdílených pracovních míst a jiných flexibilních forem práce je také spuštěn dotační projekt spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu, s názvem *Podpora firem flexibilního zaměstnávání (FLEXI)*, viz kapitola 1.2.3.

Další opatření, která organizace využívají, se vztahují k úpravě pracovního prostředí. Devět z devíti organizací má zavedený home office. Ten však mohou využívat převážně zaměstnanci kanceláří. Nejedná se tedy o zaměstnance poboček, které osobně navštěvují klienti. V současné době má na umožnění home office vliv koronavirová pandemie. Jak ale uváděli respondenti, práci z domova využívaly organizace i dříve, ne však v takové míře. Jedním z důvodů, proč zaměstnavatelé aplikují toto opatření, může být velká poptávka od zaměstnanců. Dle průzkumu

Survio, kterého se zúčastnilo více než 650 českých organizací, se jednalo o jeden z nejoblíbenějších pracovních benefitů. Za velkou výhodu práce z domova považovali zaměstnanci převážně pohodlí. Kvůli koronavirové pandemii však home office někteří lidé začínají považovat za běžný a nutný. Z benefitu se tak pomalu stává rutina (Survio, 2020, nestránkováno). Dalším opatřením je ergonomické uspořádání pracovních míst. U většiny organizací byla zohledňována ergonomie pracoviště při designu pracovišť, některé organizace nezohledňovaly ergonomii pracoviště vůbec. Mezi těmito organizacemi však nebyla nalezena žádná tendence (např. dle velikosti organizace), která by to mohla způsobit. Jeden respondent však hovořil o stěhování organizace na jiné místo, kde by již ergonomie pracoviště měla být zohledněna. Dvě organizace poté nabízí svým zaměstnancům speciální ergonomické pomůcky pro každého jednotlivce, jako jsou například polohovatelné stoly. Ergonomie pracoviště může vést dle Výzkumného ústavu bezpečnosti práce (2020, nestránkováno) ke zlepšení pracovních podmínek a také ke zvýšení výkonnosti pracovníků. Většina organizací se tedy zaměřila na předměty tvořící vybavení pracoviště, ale na individuální fyzické a duševní vlastnosti pracovníka v kontextu ergonomie pracoviště se zaměřují pouze organizace dvě. Jedna z nich je organizace, která má age management implementovaný v personálních strategiích. Společnosti se také zaměřují na relaxační místnosti v práci, aby si zaměstnanci měli kde odpočinout.

Následujícím opatřením, na které se organizace převážně zaměřují, je rozvoj mezigenerační spolupráce. Dle odpovědí respondentů se nejčastěji snaží o spolupráci v rámci týmů. Dále o předávání znalostí v rámci projektů. Nejpoužívanějšími metodami jsou mentoring, koučink, asistování a v menší míře i rotace práce. Jedná se tedy o metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, které mohou pomoci organizacím zajistit vhodné prostředí ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Rotaci práce využívají spíše organizace s větším počtem zaměstnanců, kde si mohou dovolit uvolnit zaměstnance na určitý čas a jejich práci mezitím může zajistit někdo jiný. Na důležitost mezigenerační spolupráce poukazuje projekt *Innovative Education in the Field of Intergenerational Cooperation Support*, který je popsán v kapitole 1.4 (Mezi námi, 2018, nestránkováno). Problematiku mezigeneračního učení podporuje také stát a mezinárodní instituce. Zmíněné dotační programy, viz kapitola 1.2.3, napomáhají mezigenerační solidaritě. Například v projektech *Stáže pro mladé* a *Stáže ve firmách* instituce přispívaly zaměstnavatelům na náklady pro mentory s odpovídajícími pracovními zkušenostmi.

Aplikovaná opatření zaměřená na podporu zdraví a rozvoj fyzické i psychické kondice pracovníků jsou převážně poskytnutí preventivních vyšetření, podpora pitného režimu, vzdělávání, podpora sportu a finanční příspěvky. Více je uvedeno při zodpovězení poslední výzkumné otázky.

Na co se naopak organizace tolik nezaměřují, je vzdělávání zaměstnanců, případně manažerů, v oblasti diskriminace a problematiky věku. Dále se organizace příliš nevěnují přípravě zaměstnanců na odchod do důchodu a personálnímu plánování založenému na věkové struktuře pracovníků.

Jediná organizace, která pravidelně vzdělává své manažery v oblasti diskriminace a problematiky věku, je organizace, která má age management zakotvený v personálních strategiích. Zaměření na vzdělávání zaměstnanců v problematice diskriminace a věku doporučují například Furunes, Mykletun a Solem (2011, s. 1234), kteří upozorňují na zvýšení kompetencí managementu v otázkách stárnutí, viz kapitola 1.1. Na toto téma se také zaměřuje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 194) a Cimbálníková, Fukan, Lazarová a kol. (2012, s. 41), kteří uvádějí, že přijmout vhodná opatření na podporu pracovní schopnosti, může zajistit právě znalost problematiky stárnutí. Důvodem, proč se osm z devíti organizací na tuto oblast nezaměřuje, bude pravděpodobně nízká obeznámenost organizací s celkovým konceptem age managementu. Společnosti se tak nesnaží o naplnění všech doporučení a zásad daného konceptu.

Opatření zahrnující přípravu zaměstnanců na odchod do důchodu jsou důležitá například podle Štorové (2015, s. 36) nebo Bubalové (2008, s. 5–21), viz kapitola 1.3. Pomocí konkrétních nástrojů, jako jsou dlouhodobé programy na přípravu na stáří, by se mohl snížit počet zaměstnanců odcházejících do předčasného důchodu. Dle výpovědí respondentů se organizace zaměřují pouze na finanční přípravu na stáří formou příspěvků na penzijní spoření.

Jak zdůrazňují Novotný, Bosničová, Břenková a kol. (2014, s. 62), je zapotřebí vyhodnocovat potřeby zaměstnanců podle věkových skupin na základě analýzy věkové struktury. Personálnímu plánování založenému na věkové struktuře pracovníků se však organizace nevěnují. Nemá to takto zavedené ani organizace, která má implementovaný age management v personálních strategiích.

Hraje roli velikost organizace při uplatňování opatření age managementu u bank a pojišťoven v Praze?

Počet zaměstnanců se v organizacích, kde probíhalo šetření, pohyboval od 60 do 8000+. Šetření se tedy zúčastnily organizace ze středně velkých a větších podniků. Při uplatňování opatření zohledňujících věk zaměstnanců se ve zkoumaných organizacích většinou neprojevovaly zásadní změny na základě velikosti organizace. Jednou ze zaznamenaných tendencí byla větší podpora studentů a absolventů škol u organizací s vyšším počtem zaměstnanců než u organizací, které mají nižší počet zaměstnanců. Jednalo se převážně o využívání trainee programů, které potvrdily 4 organizace s více než 900 zaměstnanci. Pět organizací, které mají menší počet zaměstnanců, studenty a absolventy touto formou nepodporuje.

Hlavním důvodem, proč se organizace na tuto cílovou skupinu tolik nezaměřují, uváděli respondenti převážně finance a neperspektivnost. Zmíněnou tendenci potvrzuje výzkum Národního pedagogického ústavu České republiky (2021a, nestránkováno), který uvádí, že při spolupráci se školami jsou nejvíce aktivní velké organizace. Z tohoto výzkumu bylo také zjištěno, že velké organizace spolupracují se školami obvykle více formami najednou. Uváděny byly například „praxe, exkurze, inzerce volných pracovních míst, participace na výuce, sponzorování žáků atd.“ Z těchto forem organizace zúčastněné mého šetření potvrzují nejčastěji praxe, participaci ve výuce a také inzerování volných pracovních míst označených speciální ikonou. Dle jiného výzkumu Národního pedagogického institutu České republiky (2021c, nestránkováno) se negativní postoj vůči přijímání absolventů objevuje spíše u menších organizací, a to ve všech sektorech. Otevřenější k absolventům jsou tedy větší a velké organizace.

Druhou zaznamenanou tendencí byla podpora rotace práce většími organizacemi. Potvrdily ji tři organizace ze čtyř, které mají více jak 2900 zaměstnanců. Výhodou rotace práce pro organizace může být dle Cernusca (2016, s. 16) mj. odstranění pocitu nadřazenosti jednoho oddělení nad druhým, vývoj kooperace mezi jednotlivými útvary, vytvoření nových nápadů. Pro zaměstnance mohou být výhody např. v podobě získání nových kontaktů, rozšíření znalostí či zlepšení pracovních schopností.

Dalším povšimnutým trendem byla organizace většího množství projektů pro různé cílové skupiny u organizací s vyšším počtem zaměstnanců. Nelze to však brát jako pravidlo, jelikož

to nebylo potvrzeno u všech dotázaných organizací. V menších organizacích by se mohla jednotlivá opatření více odlišovat. Na toto téma hovoří například Vlach, který poukazuje na rozdíly mezi řízením projektů v korporacích a v menších organizacích. Upozorňuje na to, že v menších organizacích nezbývá čas a energie na rozvojové projekty, jelikož se společnost musí primárně zaměřit na zakázky (Jiří Rostecký, 2014, nestránkováno).

Jaké nejčastější benefity poskytují zaměstnavatelé z uvedených organizací svým zaměstnancům k podpoře jejich zdraví a k udržení co nejdelší pracovní schopnosti?

O podpoře zdraví v kontextu pracovní schopnosti hovoří například Ilmarinen (2012, s. 4–5) nebo Štorová (2015, s. 20), viz kapitola 1.5. Tito autoři poukazují na podporu návyků týkající se životosprávy, například dostatečný pitný režim, spánek, odpočinek a fyzické aktivity. Důležitost také přiřazují preventivním lékařským prohlídkám.

Nejčastěji poskytovanými benefity pro podporu zdraví zaměstnanců jsou v dotázaných organizacích příspěvky do кафетерии, které mohou zaměstnanci využít dle svých potřeb. Může se jednat například o zakoupení zdravotních pomůcek, léků, masáží, rehabilitací či rekreačních pobytů a knih. Tento benefit podporuje individuální přístup, jelikož každý zaměstnanec může investovat příspěvky dle svých specifických potřeb. Systém кафетерии je stále rozšiřující se služba, která je využívána více jak 300 organizacemi v České republice (Sodexo, 2021, nestránkováno). Právě individuální přístup k potřebám a flexibilita, o které se stále častěji píše, může být důvodem, proč je tento benefit v dotázané oblasti nejvíce rozšířen. Dalším nejčastěji poskytovaným benefitem je organizování dnů zdraví, při kterých probíhají různá preventivní vyšetření či přednášky na odborná témata týkající se zdraví. Vliv na zájem o tuto oblast může mít legislativa, která se zaměřuje primárně na bezpečnost a zdraví při práci, viz kapitola 3. Legislativa také klade důraz na podporu sportu, a může tak mít značný vliv i na opatření a benefity v organizacích. Benefity týkající se podpory sportovních aktivit jsou u dotázaných organizací také zastoupeny. Společnosti pořádají nebo se účastní různých závodů v běhu, umožňují slevy do posiloven či povzbuzují zaměstnance k jízdě na kole. Zaměstnanci mohou rovněž společně navštěvovat sportovní lekce. Z průzkumu společnosti Edenred CZ (2017, s. 1), kterého se zúčastnilo 824 podniků, bylo zjištěno, že v oblasti podpory sportu zaměstnavatelé nejčastěji poskytují zaměstnancům příspěvky na sportovní aktivity, dále v průběhu pracovního dne podporují různé formy pohybových aktivit na pracovišti a také vkládají podporu do jednorázových akcí, jako jsou různé turnaje či běžecké akce. V porovnání s dotázanými

organizacemi se jedná o podobná opatření a oblast bankovníctví a pojišťovnictví tedy není ničím specifická. Dalším benefitem je v dotázaných organizacích zásobování zaměstnanců vitamínovými balíčky a poskytování pitné vody, čaje a kávy na pracovišti.

Odlišný přístup měla k benefitům výše popsaná organizace, která se nejvíce zaměřovala na individuální přístup ke svým zaměstnancům. Tato společnost se prezentovala jako bezbenefitní ve formě příspěvků. U svých zaměstnanců se zaměřovala primárně na osobní rozvoj. V této společnosti se klade velký důraz na podporu potenciálu a vzdělávání. V organizaci jsou stanoveny hodnoty a kompetence, které mají splňovat zaměstnanci (členové týmu a podporovatelé). V návaznosti na stanovené hodnoty a kompetence jsou napojeny různé sady tréninků, které mají dané jedince rozvíjet.

Na vzdělávání zaměstnanců pro podporu pracovní schopnosti se zaměřují také ostatní organizace. Jedná se například o kurzy na time management, stres management, prokrastinaci, práci s prioritami či syndrom vyhoření. Nejednou respondenti zmínili také kurzy na zdravé sezení na kancelářské židli, mindfulness a meditaci, přednášky na prevenci rakoviny a kardiovaskulární choroby, přednášky s odborníky na výživu a zdravý životní styl. Tyto kurzy a přednášky mohou podpořit jak fyzické zdraví pracovníků, tak i psychickou pohodu a duševní zdraví. Právě z důvodu vysokého procenta vzdělanějších jedinců v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví mohou klást organizace veliký důraz na osobnostní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

4.4.1 Zhodnocení výsledků šetření

Na základě vysoké míry kvalifikovaných zaměstnanců s vyšší úrovní vzdělání, vysoce konkurenčního prostředí a často se objevujícího zaměření na diverzitu v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví bylo předpokládáno, že by tato oblast mohla být specifická při aplikaci opatření age managementu. Jelikož se jedná o vysoce konkurenční prostředí, je třeba se zapojovat do nových výzev k udržení konkurenceschopnosti. Dle analýzy realizovaných opatření však nebyl potvrzen předpoklad, že se aplikovaná opatření age managementu organizací v této oblasti zásadně odlišují od opatření aplikovaných organizacemi v jiných sektorech v České republice.

Dokládá to například šetření Hykeše (2019, s. 57–79), který analyzoval oblast neziskových organizací v České republice a dospěl k podobným výsledkům. Organizace z oblasti neziskového sektoru, které se zúčastnily kvalitativního šetření Hykeše, zastávaly druhý přístup k aplikaci opatření age managementu, tedy záměrně i nezáměrně realizovaly činnosti k podpoře věkových skupin, bez ohledu na naplnění ideálů age managementu. Tento přístup zastávalo i osm z devíti organizací zúčastněných mého empirického šetření. Dotázané organizace z neziskového sektoru taktéž neměly zakotvený age management v personálních strategiích a nevěnovaly se personálnímu plánování založenému na věku zaměstnanců. Zaměřovaly se mj. na spolupráci se školami, umožňovaly flexibilní formy práce a podporovaly mezigenerační spolupráci. Podobná opatření vztahující se k věku zaměstnanců aplikovaly také organizace z šetření Vejdělkové (2017, s. 63–86), kterého se zúčastnilo 25 organizací z různých oblastí působení.

Mého empirického šetření se zúčastnilo 9 organizací, byly v něm zastoupeny organizace jak s menším, tak s velkým počtem zaměstnanců (nejednalo se o malé podniky, ty se ale v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví dle dostupných informací prakticky nevyskytují). Druhým kritériem, které by mohlo ovlivnit výsledky šetření, bylo zaměření na organizace, které mají centrálu v Praze. Dle dostupného seznamu bank a pojišťoven však bylo toto kritérium použito minimálně, jelikož většina organizací v této oblasti má centrálu v Praze.

Oblast age managementu v České republice není příliš rozšířená, podrobně zpracovaná, viz kapitola 1.1, a většina organizací tak sahá k podobným opatřením. Organizace, která má implementovaný age management v personálních strategiích se od ostatních organizací odlišuje tím, že se více zaměřuje na vzdělávání pracovníků v otázkách diskriminace a problematiky věku, dále na pracovníky, kteří již odešli do důchodu a také na ergonomii pracoviště dle individuálních potřeb zaměstnanců. Dá se tedy předpokládat, že organizace, které mají tento koncept implementovaný, se více zaměřují na jednotlivá doporučení a zásady tohoto konceptu. Dokládá to například fakt, že má tato organizace vytvořené HR centrum diverzity, ve kterém jsou aktivity řešeny a kontrolovány.

Šetření se zúčastnila pouze jedna organizace, která nemá zahraničního vlastníka. Od ostatních organizací se odlišuje pouze tím, že se více zaměřuje na pracovní právní vztahy, tedy nevyužívá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (pouze za koronavirové pandemie). Vliv zahraničního prostředí na opatření age managementu v organizacích zkoumala také

Vejdělková. Skutečnost, že u organizací s mezinárodním zázemím existuje vyšší pravděpodobnost zavedení programu age managementu, nebyla v šetření potvrzena (Vejdělková, 2017, s. 76). Aktivita organizací jsou ovlivňovány okolním prostředím. Je možné zaregistrovat vliv podpory státu a mezinárodních institucí, jako jsou dotační programy popsané v kapitole 1.2.3, finanční zdroje EU a další. Dále mohou být aktivity organizací ovlivňovány platnou legislativou či zájmem veřejnosti spojeným s uveřejňováním různých článků a publikací. Pro lepší orientaci jsou výsledky šetření přehledně shrnuty v tabulce 1 níže.

Tabulka 1 – Přehledové shrnutí hlavních výsledků šetření

Přehledové shrnutí hlavních výsledků šetření	
Implementovaný koncept zohledňující věk zaměstnanců v personálních strategiích	1 z 9 organizací
Využívání pojmu age management	1 z 9 organizací
Aplikace opatření zohledňujících věk zaměstnanců	9 z 9 organizací
Aplikace opatření s ohledem na ideály age managementu	1 z 9 organizací
Aplikace opatření bez ohledu na ideály age managementu	8 z 9 organizací
Cílové skupiny v kontextu age managementu v organizacích	Studenti a absolventi, rodiče na mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnanci 50+
Nejčastěji zastoupená opatření age managementu	<ul style="list-style-type: none"> • Péče o zdraví pracovníků • Úprava pracovní doby a pracovního prostředí • Rozvoj mezigenerační spolupráce • Podpora a propagace fyzické i psychické kondice pracovníků
Nejméně zastoupená opatření age managementu	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání zaměstnanců v oblasti diskriminace a problematiky věku • Příprava zaměstnanců na odchod do důchodu • Personální plánování založené na věkové struktuře pracovníků
Vliv velikosti organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Ne zásadní • Zaznamenané tendence u větších organizací <ul style="list-style-type: none"> ○ větší podpora studentů a absolventů ○ větší podpora rotace práce ○ organizace většího množství projektů

Nejčastější benefity k podpoře zdraví a pracovní schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příspěvky do cafeterie • Organizace dnů zdraví • Podpora sportovních aktivit • Vzdělávací kurzy
Předpokládaný vliv na opatření	<ul style="list-style-type: none"> • Legislativa • Podpora státu a mezinárodních institucí • Veřejný zájem v souvislosti s uveřejňováním článků a publikací

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě oblastí, na které se organizace zaměřují, jelikož jsou dány legislativou (jako je zákaz diskriminace v oblasti získávání, výběru, odměňování či uvolňování pracovníků, povinné lékařské prohlídky ad.), se organizace v kontextu opatření zohledňujících věk zaměstnanců nejvíce zaměřují na péči o zdraví pracovníků, úpravu pracovní doby a pracovního prostředí, která zahrnuje flexibilní pracovní úvazky, dále na rozvoj mezigenerační spolupráce a podporu a propagaci fyzické a psychické kondice pracovníků.

4.4.2 Limity šetření

Šetření se zúčastnily především střední a větší podniky, v menších organizacích by mohla být analyzovaná opatření odlišná. Výsledky z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví by tato skutečnost však neměla ve velké míře ovlivnit, jelikož se v této oblasti malé organizace prakticky nevyskytují.

Dalším omezením může být fakt, že práce čerpá zejména od autorů inspirovaných finským konceptem age managementu, který je založen na pracovní schopnosti. Konceptů týkajících se age managementu může existovat více a každý autor může mít na tuto problematiku svůj vlastní pohled. Avšak samotná opatření tohoto konceptu, která jsou analyzována v této práci, by se v zásadě lišit neměla.

Určitým limitem práce může být také chybějící osobní kontakt s respondenty šetření z důvodu epidemiologické situace. Tato doba také hrála klíčovou roli ve výběru organizací, jelikož některé organizace neměly kapacity či čas na uskutečnění rozhovoru k empirickému šetření, například z důvodu hromadného propouštění či určitých změn. Zjištěné výsledky tedy mohou být touto skutečností ovlivněny.

Otázkou je taktéž pravdivost získaných údajů, které nebyly nijak ověřovány. Vše je založeno na důvěře v pravdivé odpovědi respondentů. V práci se hovoří o opatřeních, které zaměstnavatelé nabízejí a zaměstnanci je mají možnost využít. Zda je ale doopravdy zaměstnanci využívají, je také otázkou.

4.4.3 Náměty k další diskusi

Provedené výzkumné šetření poodhalilo oblasti, na které se organizace v rámci opatření zohledňujících věk zaměstnanců příliš nezaměřují. Jedná se o vzdělávání zaměstnanců a manažerů týkající se otázek diskriminace a problematiky věku, dále se organizace příliš nevěnují přípravě zaměstnanců na odchod do důchodu či personálnímu plánování založenému na věkové struktuře pracovníků. Prozkoumat tyto oblasti a navrhnout možnosti zavedení některých opatření by mohlo být námětem k dalšímu zkoumání.

Určité organizace z mého šetření by naopak mohly být inspirací pro jiné společnosti v realizovaných projektech. Samotní respondenti se již zamýšleli nad otázkami, které jim byly položeny a oni se jimi jako organizace zatím nezabývali. Zajímavé by také dle mého názoru mohlo být srovnání jiných odvětví se zde přiblíženým bankovníctvím a pojišťovnictvím, případně komparace větších a menších podniků. Pozoruhodné by mohlo být také porovnání výpovědí personálních pracovníků s výpověďmi zaměstnanců. Toto šetření by mohlo poukázat na opatření, možnosti apod., které organizace nabízejí, ale zaměstnanci je nevyužívají, neoceňují. Případně by šetření mohlo pomoci odhalit sféry, o které by měli zaměstnanci zájem a zaměstnavatelé se jim příliš nevěnují. Srovnáním těchto dvou pohledů by se mohl snížit rozpor mezi subjektivním vnímáním, a mohlo by tak dojít k nahlédnutí na danou problematiku objektivně.

5 Závěr

Na základě demografické situace ve světě se lidé začínají zajímat o problematiku životního cyklu člověka a jeho potřeby ve specifických životních fázích. Zájem o řízení s ohledem na věk zaměstnanců vyvolal demografický vývoj za poslední desítky let a s ním spojené prognózy do let dalších. V důsledku prodlužování naděje na dožití a zvýšeného podílu starších osob na celkovém počtu obyvatel vzhledem k trvale nízké úrovni plodnosti, dochází ke stárnutí populace. Na výše uvedené změny v pracovní oblasti nejrychleji reagovalo Finsko, ve kterém začali zkoumat pracovní schopnost s přibývajícím věkem. Postupně se tak rozvinul koncept age managementu. Autoři tohoto konceptu usilovali o to, aby se metodiky age managementu šířily i do ostatních zemí. Do České republiky se tak implementoval koncept age managementu převážně právě z Finska. Hlavním cílem tohoto konceptu je poskytnout každému možnost využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn pro svůj kalendářní věk.

V České republice se zmíněnému konceptu age managementu věnují hlavně autoři, jako je Štorová, Cimbáliková, Fukan, Lazarová a kol., kteří čerpají mj. převážně od britského autora Walkera a finského autora Ilmarinena. Těmito autory je práce primárně inspirována.

Cílem této práce byla analýza realizace age managementu v organizacích v České republice. Na základě teoretických východisek v první části práce byly stanoveny výzkumné otázky k zodpovězení vytyčeného cíle empirického šetření, kterým bylo analyzovat opatření age managementu ve vybraných organizacích v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví v Praze. Kvalitativní šetření probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů s personálními pracovníky vybraných organizací. Výzkumné otázky se týkaly pojetí age managementu ve vybraných organizacích, jeho zakotvení do personálních strategií, což je dle výše uvedených autorů klíčové. Dále bylo zkoumáno, na jaké věkové skupiny cílí opatření age managementu v organizacích, jaká jednotlivá opatření jsou využívána organizacemi v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví nejčastěji, zda hraje roli velikost organizace a jaké benefity poskytují organizace zaměstnancům pro podporu zdraví a udržení co nejdelší pracovní schopnosti.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že většina organizací aplikuje opatření zohledňující věk zaměstnanců, aniž by to proklamovala jako realizaci age managementu. Proto je možné nalézt určité oblasti, na které se zaměstnavatelé v kontextu řízení zohledňujícího věk zaměstnanců zatím nezaměřují, jelikož nejsou obeznámeni se všemi zásadami a doporučeními konceptu age

managementu. Nejčastější věkové skupiny, na která se vztahují jednotlivá opatření organizací, jsou studenti a absolventi, matky na mateřské či rodičovské dovolené, matky s malými dětmi, případně otcové, kteří v domácnosti pečují o novorozence a pracovníci ve věku 50+. Jednotlivá opatření, která měla největší zastoupení u organizací v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, jsou péče o zdraví pracovníků, úprava pracovní doby a pracovního prostředí, která zahrnuje flexibilní pracovní úvazky, dále rozvoj mezigenerační spolupráce a podpora a propagace fyzické a psychické kondice pracovníků. Jelikož se šetření zúčastnily organizace spíše ze středně velkých až velkých podniků, nebylo potvrzeno, že by velikost organizace zásadně ovlivňovala aplikaci jednotlivých opatření. Objevily se však tendence, které ukazují, že se organizace s větším počtem zaměstnanců zaměřují na studenty a absolventy více než organizace s menším počtem zaměstnanců. Druhým povšimnutým trendem poté byla organizace většího množství projektů pro různé cílové skupiny u organizací s vyšším počtem zaměstnanců a také podpora rotace práce u větších organizací. Nejčastěji poskytovanými benefity pro podporu zdraví zaměstnanců jsou v organizacích příspěvky do кафетерии, které mohou zaměstnanci využít na základě svého uvážení. Dále organizování dnů zdraví a umožnění preventivních vyšetření, podpora sportovních aktivit, zásobení zaměstnanců vitamínovými balíčky a poskytování pitného režimu na pracovišti. Pro podporu pracovní schopnosti se organizace také zaměřují na vzdělávání zaměstnanců.

Z šetření rovněž vyplynulo, na jaké oblasti doporučení konceptu age managementu se organizace příliš nezaměřují. Jedná se o vzdělávání zaměstnanců a manažerů spojené s otázkami diskriminace a problematiky věku. Zaměstnavatelé se také příliš nevěnují přípravě zaměstnanců na odchod do důchodu ani personálnímu plánování založenému na věkové struktuře pracovníků. Pokud by se zaměstnavatelé více zaměřili na jednotlivá opatření a implementovali zásady a doporučení konceptu age managementu do strategií, mohlo by jim to pomoci snížit náklady na základě fluktuace pracovníků, vytvořit vysoce kvalitní pracovní sílu vzhledem k celoživotnímu vzdělávání a udržení těch nejlepších pracovníků, zlepšit veřejnou image, vztahy se zaměstnanci, zajistit větší spokojenost, zabránit diskriminačnímu chování mezi zaměstnanci a zajistit mezigenerační přenos znalostí.

6 Soupis bibliografických citací

ABBOTT, Tony a Robyn ABBOTT. *The Snowflake Generation: A Paranormal Perspective* [online]. Australia: Divine Publishing, 2017 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-1-387-00152-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=bZcrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=snowflake+generation&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjA8Y2_0JbtAhVUBGMBHVYECYEQ6AEwAHoECAAAQAg#v=onepage&q=snowflake%20generation&f=false.

AGE MANAGEMENT. *Audit age managementu*. agemanagement.cz [online]. 2021a [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/audit-age-managementu/>.

AGE MANAGEMENT. *Metoda Work Ability Index (WAI)*. agemanagement.cz [online]. 2021b [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/metoda-work-ability-index-wai/>.

AGE MANAGEMENT. *Strategické dokumenty zaměřené na situaci na trhu práce a přípravu na stárnutí*. v4agemanagement.eu [online]. 2021c [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.v4agemanagement.eu/czech-republic/strategicke-dokumenty-zamerene-na-situaci-na-trhu-prace-a-pripravu-na-starnuti/>.

ALTERNATIVA 50+. *Výzkum překážek a výzev v oblasti zaměstnávání osob 50+ a pečujících osob ve skupině 50+: zpráva z kvantitativního a kvalitativního výzkumu o postavení lidí 50+ a pečujících na trhu práce a ve společnosti* [online]. Praha: Alternativa 50+, 2014 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-80-905711-2-9. Dostupné z: <http://docplayer.cz/13737796-Vyzkum-prekazek-a-vyzev-v-oblasti-zamestnavani-osob-50-a-pecujicich-osob-ve-skupine-50.html>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-247-8632-2. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=c5CMAgAAQBAJ&pg=PA321&dq=flexibiln%C3%AD+pracovn%C3%AD+úvazky+výhody&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwii_j_rmlaDuAhXuoosKHeRmAmwQuwUwAHoECAYQBw#v=onepage&q=flexibiln%C3%AD%20pracovn%C3%AD%20úvazky%20výhody&f=false.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-247-2890-2. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=zIO1Yfo4ogwC&pg=PA42&dq=odměňován%C3%AD+pracovn%C3%ADků+definice&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjfyLb4mrLuAhWRqaQKHcWnC iAQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=odměňován%C3%AD%20pracovn%C3%ADků%20definice&f=false>.

BALL, Chris. *Defining Age Management: Information and Discussion Paper*. TAEN - The Age and Employment Network [online]. Londýn, 2007 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management.pdf

BEJTKOVSKÝ, Jiří. *Age Management Concept - Opportunity or Threat. Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation, Vols 1-3* [online]. Rome: International Business Information Management Association (IBIMA), 2013 [cit. 2018-05-12]. ISBN 978-0-9860419-1-4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/297731862_Age_Management_Concept_-_Opportunity_or_Threat.

BLAHOVEC, Václav. *Zaměstnatelnost absolventů vysokých škol. Evaluační teorie a praxe* [online]. 2013, s. 69–100 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/zamestnatelnost-absolventu/>.

BUBALOVÁ, Marie. *Přechod do důchodu* [online]. Praha, 2008 [cit. 2020-05-24]. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Dalibor HOLDA. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=2ahUKEwjz5PFqZfpAhWvShUIHUpGAu0QFjAEegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fis.cuni.cz%2Fwebapps%2Fzfp%2Fdownload%2F120105837&usg=AOvVaw2qw3GLndl0rqSWsL6O5D8z>.

CERNUSCA, Michaela. *Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti ve vybrané společnosti*. Praha, 2016 [cit. 2021-04-15]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce: Lucie VNOUČKOVÁ. Dostupné z: https://theses.cz/id/hbdjzf/234260_bpdp_final.pdf.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN a Romana JOKEŠOVÁ a kol. *Age Management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku* [online].

Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011 [cit. 2020-01-27]. ISBN 978-80-904531-2-8. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc1389/>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012 [cit. 2020-01-27]. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc737/>.

CRDR. *Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO: Ergonomie pracoviště*. Bozp.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/ergonomie-pracoviste/>.

ČBA. *Český bankovní sektor*. cbaonline.cz [online]. 2021 [cit. 2021-5-26]. Dostupné z: <https://cbaonline.cz/o-bankovnim-sektoru>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. In: *Sbírka zákonů*. 7. 6. 2006. [cit. 2021-01-9]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast2>.

ČESKO. Zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách [online]. In: *Sbírka zákonů*. 8. 12. 2011. [cit. 2021-01-9]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-373#hlava4>.

ČEVELA, Rostislav, Libuše ČELEDVÁ, Zdeněk KALVACH a kol. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=kKxxBgAAQBAJ&pg=PA201&dq=pil%C3%ADře+age+managementu&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiAnoObpefnAhWmiVwKHdm7Cb8Q6AEINDAB#v=onepage&q=pil%C3%ADře%20age%20managementu&f=false>.

ČNB. *Různé aspekty zahraničního vlastnictví ve finančním sektoru*. cnb.cz [online]. 2006 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Ruzne-aspekty-zahranicniho-vlastnictvi-ve-financnim-sektoru-00001>.

ČSSZ. *Důchodci v ČR* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.cssz.cz/documents/20143/99428/duchodci_v_cr_v_casove_rade.pdf/c75ba336-7353-69a0-7595-eb4d027db7dd.

ČSÚ. *Míra nezaměstnanosti*. czso.cz [online]. 2011 [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25385875/13291469+31151169.pdf/0de7c568-f250-4ec4-85c2-5f25567c6c40?version=1.0>.

ČSÚ. *Jak se neztratit v datech o nezaměstnaných* [online]. 2013 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/949104/2013_10_18_csu_podil_a_mira_nezamestnanosti.pdf/5ecd4366-1d6d-226e-d31e-7289713a973d.

ČSÚ. *Index závislosti v ČR a Praze*. czso.cz [online]. 2014a [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993bd>.

ČSÚ. *Sociální vývoj*. czso.cz [online]. 2014b [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-2105-05-v letech_2000_az_2004-4_3_ekonomicka_aktivita.

ČSÚ. *Míra nezaměstnanosti*. czso.cz [online]. 2017 [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321758.pdf/4bd07420-6865-4e41-b72d-7d49d1298bed?version=1.0>.

ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky*. czso.cz [online]. 2018 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/1301391804.pdf/fl2a1421-c912-424d-af1a-c96e89d44111?version=1.2>.

ČSÚ. *Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS)*. czso.cz [online]. 2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/vyказы/vyberove_setreni_pracovnich_sil.

ČSÚ. *Obyvatelstvo – roční časové řady*. czso.cz [online]. 2020a [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.

ČSÚ. *Míra zaměstnanosti*. czso.cz [online]. 2020b [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122735116/2501322064.pdf/5f280129-462b-4789-b9c4-5dd5b664260a?version=1.0>.

ČSÚ. *Míra nezaměstnanosti*. czso.cz [online]. 2020c [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122735116/2501322058.pdf/130ca6f5-5d2b-4dd8-8913-6bdf0c163953?version=1.0>.

ČSÚ. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let.* czso.cz [online]. 2020d [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19#fx=0&w=.

ČSÚ. *Metodické vysvětlivky.* czso.cz [online]. 2020e [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122735116/25013220m02.pdf/532bde1f-c376-41b0-810a-2112525eaf53?version=1.0>.

ČSÚ. *Aktuální populační vývoj v kostce.* czso.cz [online]. 2020f [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>.

ČSÚ. *Naděje dožití aneb kolika let se můžeme dožít v našem kraji?* czso.cz [online]. 2020g [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nadeje-dozeni-aneb-kolika-let-se-muzeme-doazit-v-nasem-kraji>.

ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky - 2020.* czso.cz [online]. 2020h [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo-1wi8z68bpg>.

ČSÚ. *NACE REV. 2: Metodická příručka.* czso.cz [online]. 2020ch [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/metodicka_prirucka_cz_nace_rev_2.pdf/e26ebee3-a5b2-48a1-a036-75e14cdb8944?version=1.0.

ČSÚ. *Obyvatelstvo – roční časové řady.* czso.cz [online]. 2021a [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu.

ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost.* czso.cz [online]. 2021b [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

ČSÚ. *V roce 2020 zemřelo přes 129 tisíc obyvatel Česka.* czso.cz [online]. 2021c [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-roce-2020-zemrelo-pres-129-tisic-obyvatel-ceska>.

ČSÚ. *Ukazatele plodnosti*. czso.cz [online]. Neuvedeno [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20566735/400811a2.pdf/a9be1440-02df-45b7-a7a2-44fea8388f99?version=1.0>.

DELOITTE ČESKÁ REPUBLIKA. *Průzkum: Prioritou pro generaci Y je pracovat v inovativních společnostech*. deloitte.com [online]. 2014 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/news-pruzkum-generace-y.html>.

DOHNAL, Zbyněk. *Age management audit – chytrá změna v řízení*. donasy.cz [online]. 2017 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <http://donasy.cz/age-management-audit/>.

DOLEŽALOVÁ, Gabriela a Jiří STRÁDAL. *Metodický materiál k využívání sekce Absolventi škol a trh práce* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2015 [cit. 2021-5-26]. Dostupné z:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjWr eDSh eDwAhXLO->

<wKHa9ZAl sQFjAJegQIDhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.infoabsolvent.cz%2FTemata%2 FDownload%3FSoubor%3DV->

7.0.30_Metodicky_material_k_vyuzivani_sekce_Absolventi_skol_a_trh_prace.pdf&usg=AO vVaw25cwzLiEsM-1W9rUyrnsXR.

ECONOMIA. *Bankovníctví a pojišťovníctví – opravdu jsou zde vysoké platy a dostatek zájemců o práci?* ihned.cz [online]. 2018 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-66193950-bankovnictvi-a-pojistovnictvi-%20opravdu-jsou-zde-vysoke-platy-a-dostatek-zajemcu-o-%20praci?fbclid=IwAR3PZiAEF2XIENCbiTa9KvQoTnmWBoueMA-%20FHZCp9fniQXR92fbJxAXdm8Uk>.

EDENRED CZ. *Češi v práci sedí a nehýbou se. Změnit to má projekt firma v pohybu*. edenred.cz [online]. 2017 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.edenred.cz/media/documents/edenred-cz_tz_firma-v-pohybu_24-05-2017.pdf.

EU LEGAL ADVISORY a CCF RESEARCH. *Stáže pro mladé*. dotacni.info [online]. 2013 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/staze-pro-mlade/>.

EU LEGAL ADVISORY a CCF RESEARCH. *Stáže ve firmách*. dotacni.info [online]. 2014 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.dotacni.info/mzdo-ve-prispevky-a-staze-2014-2020/staze-ve-firmach/>.

FABISIAK, Jan a Sergiusz PROKURAT. Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* [online]. 2012, 8(4), s. 83–96 [cit. 2020-04-12]. DOI: 10.7341/2012846. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254947984_Age_Management_as_a_Tool_for_the_Demographic_Decline_in_the_21st_Century_An_Overview_of_its_Characteristics.

FALTUSOVÁ, Mária. *Proč se v české společnosti rodí málo dětí?* Brno, 2006 [cit. 2020-09-30]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Lékařská fakulta. Vedoucí práce: Lucie JARKOVSKÁ. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/100978/lf_b/Proc_se_v_ceske_spolecnosti_rodí_malo_deti.pdf.

FEDERACE VÝKONNÝCH ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ REPUBLIKY. *Legislativa – pracovní právo*. fvzcr.cz [online]. 2015 [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <http://www.fvzcr.cz/legislativa-2/legislativa-pracovni-pravo/>.

FREJTICHOVÁ, Jarmila. *Lidské zdroje ve finančním sektoru*. cfoworld.cz [online]. 2017 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/lidske-zdroje-ve-financnim-sektoru/>.

FURUNES, Trude, Reidar J. MYKLETUN a Per Erik SOLEM. *Age Management in the Public Sector in Norway: Exploring Managers' Decision Latitude*. The International Journal of Human Resource Management [online]. 2011, 22(6), s. 1232–1247 [cit. 2020-02-04]. DOI: 10.1080/09585192.2011.559096. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.559096>.

GHK CONSULTING. *European Age Management Network: The Way Forward?* [online]. 2007 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HLAĐO, Petr, Bohumil POKORNÝ a Markéta PETROVOVÁ. *Pracovní schopnost české pracovní síly ve věku 50+ a její vztah s vybranými demografickými a antropometrickými proměnnými* [online]. Brno: Kontakt, 2017, 19(2), s. 156–166 [cit. 2020-04-13]. ISSN 1804-7122. Dostupné z: <https://kont.zsf.jcu.cz/pdfs/knt/2017/02/11.pdf>.

HOLÝ, Dalibor. *Již druhý rok v České republice klesá nezaměstnanost*. statistikaamy.cz [online]. 2015 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2015/06/15/jiz-druhy-rok-v-ceske-republice-klesa-nezamestnanost/>.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy* [online]. Praha: Management Press, 2016 [cit. 2020-02-28]. ISBN 978-80-7261-430-1. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=3V2qDAAQBAJ&pg=PA194&lpg=PA194&dq=znalost+problematiky+věku&source=bl&ots=pWCjalSYJX&sig=ACfU3U1VC23tW2cEQJMg81B5OZHK6_ib-w&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwib46CR8eLnAhWisXEKHTCtDQQQ6AEwAnoECAgQAQ#v=onepage&q=znalost%20problematiky%20věku&f=false.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* [online]. Praha: Grada Publishing, 2007 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-247-1457-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=-sv1iBwpuTAC&pg=PA98&dq=vzděláván%C3%AD+pracovn%C3%ADků&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiO69jQorLuAhXFzoUKHQIuDgMQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=vzděláván%C3%AD%20pracovn%C3%ADků&f=false>.

HYKEŠ, Matěj. *Analýza aplikace konceptu age managementu v neziskových organizacích zabývajících se ochranou lidských práv*. Praha, 2019 [cit. 2021-05-26]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Martin KOPECKÝ. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/111173/120343522.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CHAMOUTOVÁ, Daniela, David KLEŇHA, Jan KOUCKÝ a kol. *Uplatnění absolventů škol na trhu práce 2018* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2019 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/file/3652/>.

CHLÁDKOVÁ, Petra. *Age management je potřeba stále víc*. alternativaplus.cz [online]. 2014 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <http://alternativaplus.cz/age-management-je-potreba-stale-vic-ing-petra-chladkova-ekonomka-spolupracovnice-organizace-alternativa-50/>.

ILMARINEN, Juhani. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. European Agency for Safety and Health at Work [online]. 2012 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/promoting-active-ageing-workplace>.

ILMARINEN, Juhani. The Work Ability Index (WAI). *Occupational Medicine* [online]. Oxford University Press, 2007, 57(2), s. 160 [cit. 2020-04-13]. DOI: 10.1093/occmed/kqm008. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://academic.oup.com/occmed/article/57/2/160/1584972>.

ILMARINEN, Juhani. *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union* [online]. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2005 [cit. 2020-04-12]. ISBN 951-802-686-6. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/244486419_Towards_a_Longer_Worklife_Ageing_and_the_Quality_of_Worklife_in_the_European_Union.

JANDEČKOVÁ, Tamara. *Psychosociální aspekty stárnutí* [online]. Frýdlant v Čechách, 2007 [cit. 2020-04-13]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Husitská teologická fakulta. Vedoucí práce: Jiřina ONDRUŠOVÁ. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/568/>.

JENSEN, Per H. a Rasmus Juul MØBERG. Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much? *Nordic journal of working life studies* [online]. 2012, 2(3), s. 49–66 [cit. 2020-04-12]. DOI: 10.19154/njwls.v2i3.2363. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/258821632_Age_Management_in_Danish_Companies_What_How_and_How_Much.

KABÁTEK, Aleš. Generace. In: LINHART, Jiří, Alena VODÁKOVÁ a Miloslav PETRUSEK. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996 [cit. 2020-11-20]. ISBN 80-7184-311-3. Dostupné z: <https://epdf.pub/velky-sociologicky-slovník-svazek-1.html>.

KEMÉNYOVÁ, Irena. Zaměstnanost. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Zaměstnanost>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTKOVÁ, Anna. *Age management v českých firmách stále v plenkách*. zpravodaj.genderstudies.cz [online]. 2012 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://zpravodaj.genderstudies.cz/cz/clanek/age-management-v-ceskych-firmach-stale-v-plenkach>.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘEČKOVÁ, Hana. *Analýza konkrétní organizace z pohledu age managementu*. Brno, 2013 [cit. 2020-11-20]. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Ondřej HORA. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/o0xea/DP_Kreckova.pdf.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci* [online]. Grada Publishing, 2002 [cit. 2021-5-26]. ISBN 80-247-0179-0. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=5w5wzxmOfT8C&pg=PA136&dq=psychické+stárnutí%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwinnLKnqZ7wAhXuo4sKHW-wBv0Q6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=psychické%20stárnutí%C3%AD&f=false>.

LUPAČ, Petr. Rozhovor pro Redakci iROZHLAS.cz. Praha, 20. 11. 2017 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/milenialove-snehove-vlocky-generace-mladi-teenageri-studenti-spolecnost_1711202300_ber.

MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních* [online]. Praha: Grada Publishing, 2011 [cit. 2020-04-13]. ISBN 978-80-247-3148-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=tKikFfu3nf0C&pg=PA19&dq=tělesné+aspekty+stárnutí%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwinnLKnqZ7wAhXuo4sKHW-wBv0Q6AEwBXoECAIQAg#v=onepage&q=tělesné%20aspekty+stárnutí%C3%AD&f=false>.

3%AD&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj345m6_ZnoAhXYwcQBHVEZBBcQ6AEIKTAA#v=onepage&q=tělesné%20aspekty%20stárnut%C3%AD&f=false.

MAŘÍKOVÁ, Hana. Nezaměstnanost. *Sociologická encyklopedie* [online]. 2017 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Nezaměstnanost>.

MATEŘÁNKA, Petr. *Firemní kultura organizace, analýza, koncepce její změny*. Zlín, 2012 [cit. 2021-1-24]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce: Pavla KOTYZOVÁ. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22228/mateřanka_2012_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

MEZI NÁMI. *Analýza současného stavu mezigenerační spolupráce* [online]. Innovative Education in the Field of Intergenerational Cooperation Support, 2018 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: http://intergenerational.eu/wp-content/uploads/2018/03/IO1_summary_CZ.pdf.

MIKESZOVÁ, Martina. *Flexibilní formy pracovní doby na trhu práce České republiky a jiných evropských zemí*. Praha, 2006 [cit. 2021-1-24]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Pavel KUCHAR. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/7306/DPTX_2005_2_11210_ASZK10001_116820_0_26935.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

MMR. *Stručný přehled operačních programů*. vlada.cz [online]. neuvedeno [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/prostredky-z-evropskych-fondu/strucny_prehled_operacnich_programu.pdf.

MPO. *Iniciativa Průmysl 4.0*. mpo.cz [online]. 2016 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/ministerstvo/aplikace-zakona-c-106-1999-sb/informace-zverejnovane-podle-paragrafu-5-odstavec-3-zakona/2017/7/Iniciativa-Prumysl-4-0.pdf>.

MPSV. *Podkladová studie: Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. mpsv.cz [online]. 2013a [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/Podkladova_studie.pdf/14e9b0d7-6d56-eaeb-6dea-969f5f46a2de.

MPSV. *Program Záruky pro mládež*. mpsv.cz [online]. 2013b [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/program-zaruky-pro-mladez>.

MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017: Aktualizovaná verze k 31. 12. 2014*. mpsv.cz [online]. 2014 [cit. 2021-07-14]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/372809/NAP_311214.pdf/0cc270fa-dbf9-fcd5-93d6-5e7b0e9376b2.

MPSV. *Politika přípravy na stárnutí v České republice*. mpsv.cz [online]. 2015a [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Politika_pripravy_na_starnuti_v_CR.pdf/c4ba3054-bd5f-42c3-9805-1da55b4f91a8.

MPSV. *Senioři a politika stárnutí*. mpsv.cz [online]. 2015b [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/seniori-a-politika-starnuti>.

MPSV. *Dotační program na podporu samosprávy v oblasti stárnutí*. mpsv.cz [online]. 2019a [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/dotacni-program-na-podporu-samospravy-v-oblasti-starnuti>.

MPSV. *Strategie přípravy na stárnutí společnosti 2019-2025* [online]. 2019b [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/08/Strategie-př%C3%ADpravy-na-stárnut%C3%AD-společnosti-2019-2025-ma_ALBSBADJYUA2.pdf.

MPSV. *Starobní důchody*. mpsv.cz [online]. 2020 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/starobni-duxody>.

MPSV. *Kalendář publikování nezaměstnanosti*. mpsv.cz [online]. 2021a [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/statistiky-2>.

MPSV. *Nezaměstnanost – měsíční*. mpsv.cz [online]. 2021b [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>.

MPSV. *OP Zaměstnanost 2014 - 2020*. esfcr.cz [online]. 2021c [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost>.

MPSV. *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020*. mpsv.cz [online]. neuvedeno [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/strategiepz2020.pdf/a666485c-355f-3d35-4fe7-0692661e271a>.

MZV ČR. *Česká republika a mezinárodní organizace*. mzv.cz [online]. 2008 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/72922/CRaMezinarodniOrganizace.pdf>.

NAEGELE Gerhard a Alan WALKER. *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006 [cit. 2021-01-22]. ISBN 92-897-0934-0. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Nezaměstnanost absolventů SŠ a VOŠ v Hlavním městě Praha*. infoabsolvent.cz [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/2-0-03/Nezamestnanost-absolventu-skol-HMP-2020/4003>.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Jak zaměstnavatelé spolupracují se školami*. infoabsolvent.cz [online]. Praha, 2021a [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-11>.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Peněžnictví a pojišťovnictví*. infoabsolvent.cz [online]. Praha, 2021b [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-80>.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Postoje zaměstnavatelů k zaměstnávání absolventů škol*. infoabsolvent.cz [online]. Praha, 2021c [cit. 2021-05-26].

Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-1-21/Postoje-zamestnavatele-k-zamestnavani-absolventu-/26>.

NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Iniciativa práce 4.0*. mpsv.cz [online]. 2016 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/studie_iniciativa_prace_4.0.pdf/62c5d975-d835-4399-e26b-d5fbb6dca948%20.

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ a kol. *Age Management. Jak rozumět stárnutí a Jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

OECD. *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. oecd.org [online]. 2005 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>.

OECD. *Ageing and Employment Policies*. oecd.org [online]. 2019 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/employment/ageingandemploymentpolicies.htm>.

OECD. *Unemployment Rates, OECD – Updated: May 2020*. oecd.org [online]. 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/sdd/labour-stats/unemployment-rates-oecd-update-may-2020.htm>.

OSN. *Všeobecná deklarace lidských práv* [online]. 2015. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: https://www.osn.cz/wp-content/uploads/2015/12/UDHR_2015_11x11_CZ2.pdf.

PETRUŠKOVÁ, Radka. *Aplikace age managementu při řízení lidských zdrojů v organizaci* [online]. Zlín, 2014 [cit. 2020-02-28]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Vedoucí práce: Jana KITLIŇSKÁ. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/28765/petrušková_2014_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin, 2008 [cit. 2020-02-04]. ISBN neuvedeno. Dostupné z:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiqoK7s7_TnAhUO3qQKHShTDTQQFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3Fmode%3Ddsw%26docId%3D8756%26langId%3Dcs&usg=AOvVaw0Cl3BG2DtB-Sr8ptCEdTON.

PRIEN, Erich a kol. *A Practical Guide to Job Analysis* [online]. San Francisco: Pfeiffer, 2009 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-0-470-43444-4. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=nzhXc74Z3cC&pg=PA11&dq=job+analysis+definition&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiN4My087HuAhVBxIUKHWOqBr0Q6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=job%20analysis%20definition&f=false>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2009 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-247-3006-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=n4ugeANqDpEC&pg=PA181&dq=kvalitativn%C3%AD+v%C3%BDzkum&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjE-YKtIbntAhUDcBQKHbOAAicQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q&f=false>.

ROSTECKÝ, Jiří. *Mira Vlach: Fakt dobrý projekták může vypadat možná až nenápadně* [online]. Neuvedeno: 2014 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/mira-vlach-projektak-muze-vypadat-nenapadne-t13866>.

ŘEZNÍČKOVÁ Jitka. *O čem index vypovídá*. czso.cz [online]. 2014 [cit. 2021-1-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/6b004993b7>.

SIPA, Monika a Andrzej SKIBIŃSKI. *Proceedings of IAC-MEM 2015 in Vienna* [online]. Praha: Czech Institute of Academic Education, 2015, s. 52–61 [cit. 2020-04-12]. ISBN 978-80-905791-5-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=nInjCgAAQBAJ&pg=PA52&lpg=PA52&dq=age+management+authors&source=bl&ots=5BgmgOSyBb&sig=ACfU3U1X03y0ZdAY49fdKNVjaCUuFhxgrA&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjyvtvij45foAhXJSBUIHYCnAiAQ6AEwDXoECAoQAQ#v=onepage&q=age%20management%20authors&f=false>.

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. *Průvodce personální psychologií: Outplacement*. is.muni.cz [online]. 2014 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/10-outplacement.html.

SODEXO. *Cafeteria v číslech*. Sodexo.cz [online]. 2021 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/?utm_term=sodexo%20cafeteria&utm_campaign=%5BG%5D_%5BS%5D_%5BTEXT%5D_SODEXO_2020_05_22_Brand%2BProdukty&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=4873703078&hsa_cam=10111192751&hsa_grp=104025701200&hsa_ad=437092359301&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-332110571655&hsa_kw=sodexo%20cafeteria&hsa_mt=e&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAIaIaQobChMIsvvT6_L_7wIVVofVCh2ExAy3EAAYASAAEgJSevD_BwE.

STEKLÍKOVÁ, Eliška. *Koncepce Age management v organizacích v České republice*. Praha, 2012 [cit. 2021-1-24]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Renata KOCIANOVÁ. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/95416/>.

STEM. *Tisková informace z výzkumu STEM trendy 10/2014*. stem.cz [online]. 2014 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: https://www.stem.cz/wp-content/uploads/2015/12/3002_1791.pdf.

SURVIO. *Home office: průzkum mezi firmami*. survio.com [online]. 2020 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/blog/novinky/home-office-pruzkum/#Tesite_se_take_zpatky_do_prace_Nebo_jste_se_doma_uvelebili_tak_ze_uz_se_vam_zpatky_nechce.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika* [online]. Praha: C. H. Beck, 2010 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=IZwGKxZd_1MC&pg=PA481&dq=kapitálová+obchodn%C3%AD+společnost&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjB_ZSl1tzvAhWEuaQKHbu1C0kQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=kapitálová%20obchodn%C3%AD%20společnost&f=false.

ŠTOROVÁ, Ilona. *AGE MANAGEMENT pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2020-05-12]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.

ŠVARÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ, Tomáš JANÍK a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

TRLÍČÍKOVÁ, Michala. *Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu*. esfcr.cz [online]. 2019 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-079-opz>.

TRLIFAJOVÁ, Lucie a Adam GAJDOŠ. *Příčiny obtížného uplatnění na trhu práce: vícenásobné bariéry* [online]. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT, 2019 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.pracevobci.cz/upload/studies/16/factsheet-08.pdf>.

URBANCOVÁ, Hana. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.

ÚLOVEC, Martin a Jiří VOJTĚCH. *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním – 2018* [online]. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2018 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vystupy/nezamestnanost-absolventu-skol-se-strednim-a-vyssim-odbornym-10>.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Tisková zpráva*. uradprace.cz [online]. 2020 [cit. 2020-11-20]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/1364611/TZ_nezamestnanost_prosinec2019.pdf/3188ea07-7411-46fc-48ef-d6b108880467.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Podpora forem flexibilního zaměstnávání (FLEXI)*. uradprace.cz [online]. 2021a [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/podpora-flexibilnich-forem-zamestnavani-flexi->.

ÚŘAD PRÁCE ČR. *Iniciativa na podporu mladých uchazečů o zaměstnání (INICIATIVA)*. uradprace.cz [online]. 2021b [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/iniciativa-na-podporu-mladych-uchazecu-o-zamestnani>.

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE. *Smlouva o Evropské unii (konsolidované znění)* [online]. 2012a. [cit. 2021-07-13]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0008.02/DOC_1&format=PDF.

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE. *Listina základních práv Evropské unie* [online]. 2012b. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012P/TXT&from=CS>.

VAŠÁKOVÁ, Jana. *Analýza pracovní schopnosti u českých zaměstnanců* [online]. Brno, 2019 [cit. 2020-05-24]. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Petr HLAĐO. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/p0fqc/DP-Vasakova-FINAL.pdf>.

VEJDĚLKOVÁ, Veronika. *Podoby aplikace age managementu v českém prostředí*. Praha, 2017 [cit. 2020-11-20]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Michal ŠERÁK. Dostupné z: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjB9q-W8fTnAhXQy4UKHTKHCC4QFjAAegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fis.cuni.cz%2Fwebapps%2Fzpz%2Fdetail%2F166680%2F&usq=AOvVaw0D8B9ro0AdB5VR0Kr0ryBE>.

VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV. *Výzkum veřejného ochránce práv – projevy diskriminace v pracovní inzerci* [online]. Brno, 2011 [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: https://www.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/DISKRIMINACE/Doporuceni/Doporuceni-Inzerce.pdf.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2008 [cit. 2020-04-13]. ISBN 978-80-247-1770-8. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=Cea34NeGmvAC&pg=PA13&dq=celoživotn%C3%AD+učen%C3%AD&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjw8ou09K3oAhUPLewKHbFqCMkQ6AEILTAB#v=onepage&q=celoživotn%C3%AD%20učen%C3%AD&f=false>.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Co je ageismus?* ageismus.cz [online]. 2020 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.ageismus.cz>.

VIELLE, Pascale a Pierre WALTHERY. *Flexibility and social protection* [online]. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003 [cit. 2021-01-24]. ISBN 92-897-0240-0. Dostupné z: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0355en.pdf.

VLKOVÁ, Jitka. *Firmy se perou o mladé stážisty. Pokud je dotuje EU*. idnes.cz [online]. 2014 [cit. 2021-05-26]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/staze-ve-firmach-placene-z-kazy-evropske-unie.A140713_205746_ekonomika_ert.

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK, Eva SOLLÁROVÁ a kol. *Sociální psychologie – Teorie, metody, aplikace* [online]. Grada Publishing, 2019 [cit. 2021-03-13]. ISBN 978-80-247-5775-9. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=pykPEAAQBAJ&pg=PA322&dq=výhody+polostrukturovaného+rozhovoru&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjv4PKE8azvAhVkmYsKHXwACscQ6AEwA3oECAyQAg#v=onepage&q=výhody%20polostrukturovaného%20rozhovoru&f=false>.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV BEZPEČNOSTI PRÁCE. *Ergonomie pracovního místa*. zsbozp.vubp.cz [online]. 2020 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/ergonomie/337-ergonomie-pracovniho-mista>.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU* [online]. Praha: VÚPSV, 2013 [cit. 2021-01-24]. ISBN 978-80-7416-131-5. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_366.pdf.

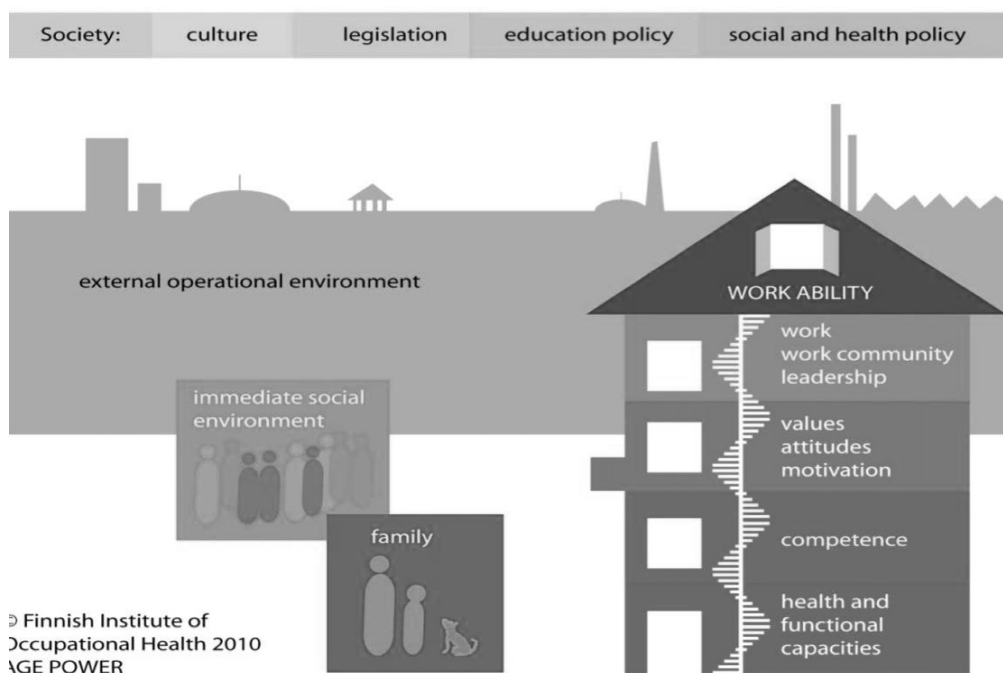
WALKER, Alan. Combating Age Discrimination at the Workplace. *Experimental Aging Research* [online]. 1999, 25(4), s. 367–376 [cit. 2020-02-04]. DOI: 10.1080/036107399243823. ISSN 1096-4657. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/036107399243823>.

WŁADYNIĄK, Ludmiła, Lucie TRLIFAJOVÁ a Michaela KUDRNÁČOVÁ. *Zkušenosti dlouhodobě nezaměstnaných a příčiny jejich postavení na trhu práce* [online]. Praha: Centrum pro společenské otázky – SPOT, 2019 [cit. 2020-08-11]. Dostupné z: <https://www.pracevobci.cz/upload/studies/8/SPOT-Zkusenosti-dlouhodobenezamestnanych.pdf>.

7 Seznam grafů

GRAF 1 – ZASTOUPENÍ DISKRIMINAČNÍCH DŮVODŮ VE SLEDOVANÉ INZERCÍ	26
GRAF 2 – ÚHRNNÁ PLODNOST MATEK V ČR, 1920–2020	33
GRAF 3 – NADĚJE DOŽITÍ PŘI NAROZENÍ V ČR V LETECH 1870–2019	34
GRAF 4 – OBECNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI	38

8 Seznam obrázků



Obrázek 1 – Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Ilmarinen, 2012, s. 3

9 Seznam tabulek

TABULKA 1 – PŘEHLEDOVÉ SHRNUÍ HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	82
--	----

10 Přílohy

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor

1. Kolik má Vaše organizace zaměstnanců?
2. Jaká je věková struktura Vaší organizace?
3. Znáte pojem age management? Co si pod tímto pojmem představujete?
 - a. Aplikujete ve Vaší organizaci opatření zohledňující věk zaměstnanců a pokud ano, aplikujete je pod pojmem age management?
 - b. Zaměřujete se na toto téma ve svých personálních strategiích?
4. Pořádáte/pořádali jste nějaké aktivity, kampaně, projekty atp., které by se snažily podpořit ohrožené skupiny na základě věku na trhu práce? Pokud ano, jaké?
5. Využíváte nějaké programy pro studenty a absolventy (trainee, spolupráce se školami...)? Pokud ano, jaké?
 - a. Nabíráte i uchazeče bez předchozí praxe a pokud ano, tak na jaká pracovní místa?
6. Udržujete jako organizace kontakty se zaměstnanci, kteří již odešli do důchodu? Pokud ano, jakým způsobem?
7. Rozvíjíte mezigenerační spolupráci mezi zaměstnanci? Pokud ano, jakým způsobem?
 - a. Jaké metody předávání znalostí mezi zaměstnanci využíváte (mentoring, koučink apod.)?
8. Jak upravujete pracovní podmínky svým zaměstnancům? (pracovní náplň, pracovní doba, pracovní prostředí)
9. Jak řešíte se svými zaměstnanci jejich specifické potřeby? (na koho se mohou obrátit v případě problému)
10. Poskytujete podporu odcházejícím (přesněji uvolněným) zaměstnancům z organizace? Pokud ano, jakým způsobem?
 - a. Připravujete své zaměstnance také na odchod do důchodu? Případně jak?
11. Zohledňujete při personálním plánování věkovou strukturu zaměstnanců a pokud ano, jakým způsobem?
12. Jak řešíte problematiku diskriminace na pracovišti?
13. Jaké poskytujete benefity zaměstnancům pro podporu jejich zdraví?

14. Nabízíte zaměstnancům vzdělávací kurzy, semináře, školení apod., které mají za úkol podpořit zdraví a pracovní schopnost zaměstnanců? Pokud ano, jaké?
15. Jakým jiným způsobem se snažíte podpořit zdraví pracovníků, aby si co nejdéle udrželi pracovní schopnost?

Příloha B – Informovaný souhlas účastníka výzkumu

Informovaný souhlas účastníka výzkumu

Vážený pane, vážená paní,

v souladu se zásadami etické realizace výzkumu Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu v rámci bakalářské práce.

Název projektu: Realizace age managementu v organizacích v České republice

Řešitel projektu: Nikola Kotálová

Název pracoviště: Katedra andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy

Popis výzkumu: Účelem výzkumu je zjistit, jak pojmají vybrané organizace age management, zda a jak se opatření age managementu v organizacích liší od opatření teoretických východisek age managementu. Výzkum probíhá formou rozhovorů s personálními pracovníky vybraných organizací. Rozhovory jsou nahrávány na diktafon a po zpracování informací je zvukový záznam ihned odstraněn. Rozhovory jsou plně anonymní. Předpokládaná doba rozhovoru je 60 minut.

Prohlášení a souhlas účastníka s jeho zapojením do výzkumu:

Prohlašuji a svým uvedeným souhlasem potvrzuji, že se dobrovolně účastním výše uvedeného projektu a že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal/a jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Jméno a příjmení účastníka:

Datum:

S účastí ve výzkumu: a) souhlasím b) nesouhlasím